الإدارة المدرسية
في ضوء
الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر

دكتور
عرفات عبد العزيز سليمان
كلية التربية - جامعة أم القرى
مكة المكرمة

١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م

الناشر
مكتبة الأنجلو المصرية
١٦٥ شارع محمد فريد ــ القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

« وما تقدمــوا لأنفسكم من خير ، تجدوه عند اللــه هــو خــيرا وأعظم أجــرا » •

(الآية ٢٠ سورة المزمل)

الإهداء

الى ابنى العزيز :

« وليـــــــد »

الذى صادف مولده ظهور هذا الكتاب الى النور ..

وكلاهما جـاء ليشد عضد اخوته فى مواكبة مسيرة الحياة

دكتـــور
عرفات عبــد العزيز

مقدمة

عندما نتحدث عن الادارة فى المجتمع ، فنحن نتحدث عن طبيعة هذا المجتمع ومسار الحياة فيه بقطاعاتها المختلفة .

وعندما تتعدد كتابات المتخصصين عن الادارة ، فانها تتعدد فى مجالات يسهم الانسان بتوجيهها فى خدمة مجتمعه ، وكل منها يسد فراغا ويقيم أساسا ترتكز عليه حياة الشعوب ؛ فهناك من يكتب عن ادارة الاعمال ، ومن يكتب عن ادارة المؤسسات ، وهناك من يكتب عن ادارة الأفراد ، ومن يكتب عن ادارة التعليم .. وهكذا ..

ومجال الادارة المدرسية واحد من هذه المجالات الهامة التى ترتبط بتربية النشء واعداد الأجيال للحياة باعتبار أن الادارة المدرسية بمثابة الجهاز الاشرافى والأداة التنفيذية لمراحل التعليم العام بأنواعه وفروعه .

والواقع ، ان الادارة المدرسية ـ بأنماطها ومستوياتها ومسئولياتها المتشعبة ومهامها الوظيفية المختلفة ـ قد لا يكون من اليسير أن يجمعها كتاب واحد ، محدود الفصول كالذى بين ايدينا ، ولكنها تحتاج الى أكثر من كتاب حتى يمكن الوفاء بجوانبها المتعددة.

ومن اجل هذا ، جاء حديثنا ـ هنا ـ عن الادارة المدرسية من قبيل رسم الخطوط الرئيسية أو ذكر المعالم البارزة لها ، مع الاشارة ـ بايجاز ـ الى اساسيات الفكر الادارى (القديم والاسلامى والمعاصر) كسبيل لتأهيل طبيعة الادارة .

ففى الفصول الأولى من هذا الكتاب (والتى يشملها الباب الأول) أشرت الى مكانة الادارة عند بعض شعوب العالم ، وأوضحت ان المسلمين الأوائل اسهموا بقدر كبير فى اقامة مجتمعاتهم على ركائز قويمة من الادارة الناجحة والمستمدة من مبادىء الاسلام

وتعاليمه ، وقد دعمت حديثى بتقديم نموذجين للقيادة فى المجتمع الاسلامى ، استنبطت منهما أسس القيادة الرشيدة ثم أتبعت ذلك بالتعريف بنخبة من المفكرين المسلمين وآرائهم فى خصائص الادارة ووظائفها وعملياتها ، مع تحليل توضيحى لما تضمنته ، ومقارنتها بما يدور فى افاق الادارة فى عصرنا الحاضر .

هذا ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، أشرت الى الفكر الادارى الحديث والمعاصر وأبرزت أهم ما ظهر على الساحة الادارية من آراء ونظريات . وأما بقية الفصول (والتى يشملها الباب الثانى) فقد شملت مهام الادارة المدرسية فى جوانب حيوية من وظيفتها ، يسعى كثيرون من القائمين على العمل بمدارس التعليم العام الى بلوغ النجاح فيها .

تلك ، هى مهمة الكتاب الذى يسرنى أن أقدمه الى القراء الأعزاء ..

القاهرة فى يوليو سنة ١٩٨٧ م

والله ولى التوفيق ،،،،

المؤلف

الفهرس

الموضـــــوع | الصفحة

الموضــــــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــــــــوع	الصفحة

الباب الأول

الادارة وتطورها التاريخى

الفصل الأول : الادارة من المنظور الاسلامى

الفصل الثانى : الادارة عند المفكرين المسلمين

الفصل الثالث : تطور الفكر الادارى

الفصل الرابع : الادارة الحديثة وادارة التعليم

الفصل الأول

الادارة
من
المنظور الاسلامى

الادارة فى الاسـلام :

تعرف الادارة فى المجالات الاسلامية ـ ولاسيما فى القـرون الأولى للاسلام ـ بانها الولاية او الرعاية او الامانة ، فكل منها تحمل معنى المسئولية والالتزام باداء الواجبات والاحاطة بالامور والحفاظ على الامانة .

ولقد عرف المسلمون الادارة منذ فجر الاسلام ، عرفوها فى قيادة جيوشهم ، وعرفوها فى مجتمعاتهم ، وعرفوها فى سياسة امورهم وتوجيهها ، وعرفوها فى نشر دينهم وعقيدتهم ، كما عرفوها بانها الحكمة فى معالجة الامور والاخذ بالطيب من السلوك فى حياتهم ، والممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياة فى بلدانهم .

وعرف المسلمون نظم الادارة فى حياتهم منذ بداية الاسلام وحتى العصور الاسلامية المتأخرة تاريخيا ، بيد ان هذه النظم كانت فى بدايتها صغيرة محدودة نظرا لقلة اعداد المسلمين ثم اتسعت مهامها تبعا لاتساع العمران وكثرة المسلمين وتزايد اعدادهم فى الأمصار الاسلامية .

ولقد كان للمسلمين فى عصورهم الأولى ـ منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ـ عدة ادارات أو دواوين تقوم بمهام شئونهم ، وان كانت تحمل اسماء غير مسمياتها فى العصر الحاضر ؛ فكان لهم ديوان للانشاء ، وديوان الخراج ، وديوان للزمام ، وديوان للبريد ، وديوان للرسائل ، وديوان للمظالم ، وديوان للأحداث والشرطة ، وديوان للعطاء ... وهكذا (١) .

وكان لكل ديوان رئيس ، يطلق عليه « صاحب الديوان » يتولى

---

(١) الشيخ عبد الحى الكتانى ـ نظام الحكومة النبوية المسمى بالتراتيب الادارية ـ دار احياء التراث العربى ، بيروت (د.ت) ص ١ ـ ١٢ .

الاشراف عليه من حيث تنظيمه وسير العمل فيه ، وتوزيع الأعمال بين العاملين فيه (١) .

الادارة من الوجهة الاسلامية :

الادارة فى الاسلام بمختلف صورها وتباين انواعها وتعدد اشكالها ، تقوم على ما تضمنه القرءن الكريم وبينته السنة النبوية المطهرة ، وما درج عليه السلف الصالح ، وما اجتمع عليه فقهاء المسلمين وائمتهم .

وفى تناولنا لمسائل الادارة من وجهة نظر الاسلام ، نحاول توضيح معالم هذه الادارة وملامحها من خلال الأطر الاسلامية التى تشكل صورتها ، وتعبر عن غاياتها ومراميها .

مفهوم الادارة فى الاسلام :

من المعروف ، أن الاسلام بتعاليمه ، جاء من أجل تنظيم حياة المسلمينوتوجيهها لصالح انفسهم ومجتمعاتهم ، وهو لهذا يضع لهم التشريعات الكفيلة بنجاحهم فى الحياة : فهو يدعو للأخذ بالتخطيط الملائم لحياة المسلمين ، وهو يدعو للمشاركة والشورى فى مدارسة الأمور قبل البت فيها ، وهو يدعو الى جودة التنفيذ وسلامة التطبيق ، وهو يدعو الى المتابعة البناءة والهادفة وهو - فضلا عن ذلك - يدعو الى مراعات الظروف التى يتم فيها العمل ، واثرها على الانجاز وتحقيق الغايات .

ونحن اذا نظرنا الى الادارة من وجهة نظر الاسلام على النحو السابق ، نجدها ترسم الاسلوب الصحيح للادارة السليمة والذى تنتهجه الاتجاهات الحديثة بعد ان سبقها الاسلام بمئات السنين ووضع

---

(١) د. حسام قوام السامرائى - المؤسسات الادارية فى الدولة العباسية - مكتبة دار الفتح - دمشق ١٩٧١ .

للادارة نظاما قويمـــا دون افراط ولا تفـــريط ، ودون انحـــراف ولا تطـــرف .

عرف المسلمون أساليب الادارة ؛ فاستخدموا المركزية فى بعض شئون حياتهم كالأمن والشئون العسكرية وبيت المال ، كما عرفـــوا اللامركزية فى بعض الشئون كالتجارة والزراعة والصناعة والتعليم .

ولا غبار على المسلمين ان يجمعوا بين مركزية الادارة كطـاعة ولى الأمر وتنيذ اوامره ، وبين اللامركزية فى حسن التصرف ومراعاة ظروف حياتهم فى بلدانهم وقراهم وأماكن معيشتهم دون ما خلل فى جوهر الادارة السليمة أو تطرف فى تصرف يسىء الى المصلحة العامة .

الاسلام وتنظيم الادارة :

يرى الاسلام ضرورة الأخـذ بتنظيم الادارة من حيث التـدرج الرئاسى أو القيادى وطبيعة الأعمال ؛ فلكل فرد مهامه واختصاصاته ، وهو ما تاخذ به الادارة الحديثة والمعاصرة من حيث التسلسل الوظيفى أو الهيكل التنظيمى للمؤسسة أو المنظمة .

فالرئيس او القائد له مسئولياته ، والمرءوسون أو العاملون لهم مسئوليات وظائفهم ايضـــا .. وهكذا ولكل قدراته ومواهبـــه التى يقتضيها العمل ، ذلك ان الادارة هى تنظيم جماعى يعمل من اجـل تحقيق اهداف معينة لصالح الفرد والجماعة .

يقول عز وجل : « وهو الذى جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما آتاكم » (الأنعام آية ١٦٥)

ويقول سبحانه : « ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخـــذ بعضهم بعضا سـخريا » . (الزخرف آية ٣٢)

ويقـــول : « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عمـــا يعملـون » . (الأنعام آية ١٣٢)

على انه لا يفهم من ذلك وجود طبقات اجتماعية فى مجـــال العمل أو ما يثير الأحقاد في نفوس البعض وهو ما لايقره الاسـلام ، وكيف لا ؟ وهو دين العدالة والمساواة ، وهو الذى يعتبر العمـــل مصدر القيمة الانسانية ، ولكن القدرة والمهارة والاجادة فى العمـل تختلف من فرد الى آخر طبقـــا لطبيعتــه وعلمه ، واســتعداداته وامكانياته وخبراته .

فالتدرج الرئاسى او الوظيفى ، انما هو تدرج فى المهـــــام والأعمـــــال .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى ، فان الاسلام يدعــو الى العلم ومداومة الاستزادة منه ، وفى المقـــابل فهو يكرم اصــحابه وحامليـــه .

يقول تبارك وتعالى : « يرفـــع الله الذين آمنوا منـكم والذين أتوا العلم درجات » . (المجادلة آية ١١)

ولا غبار اذن ان تتفاوت الأجور والرواتب نظير التفــاوت فى المعرفة والأعمال والمسئوليات .

يقول جل شانه : « والله فضل بعضكم على بعض فى الرزق » . (النحل آية ٧١)

والاسلام ، يرى ان القيادة من لزوميات الجماعة ، خشية ضـياع الجهود وحرصا على اجتماعية العمل والحياة مع الناس .

فالقيادة ضرورة اجتماعية ، ووجودها يمنع ضياع الجهد وتبديد الطاقات ، ومنعا من استبداد الأفراد كل حسبما يرى ووفق هواه .

يروى عن الرسول ﷺ ، قــوله : « اذا خرج ثلاثة فى ســفر ، فليؤمروا عليهم أحدهم » .

وتقضى تعاليم الاسلام أن تتمثل فى القيادة : القدوة الحسنة فى كل ما يصدر من القائد ، قولا وعملا وسلوكا .

على أن القائد أو الرئيس الادارى فى الاسلام ، لا تقتصر مسئوليته على اعماله فقط ، بل تشمل اعمال معاونيه ؛ فافعالهم اليه منسوبة ، وأعمالهم عليه محسوبة ، فالاسلام يقرر مسئوليته كل فرد عما يرعاه (كل راع مسئول عن رعيته) وحيث تكون المسئولية يجب أن تكون السلطة ... ذلك انه يجب على القائد ان يشرف على الأمور بنفسه ، وأن يباشر اعمال مرءوسيه ويتصفح احوالهم ويرشدهم ويوجههم ، ويراقبهم فى كل تصرفاتهم ليعرف منها ما وافق الصواب ويستدرك ما خالفه (١) .

ولقد وضع الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه أسس هذه القيادة : فكان لا يولى على الأعمال الا الأذكياء من المسلمين القادرين على العمل ، وكان ﷺ يرشد عماله ويوجههم الى كيفية اداء العمل وواجباته ثم يحاسبهم بعد ذلك على اعمالهم محاسبة دقيقة .

وقد اهتم واعتنى بهذه السمات من القيادة الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم واعتبروها دعامة من دعائم الحكم وركنا من اركانه فأمور الدولة لا تستقيم الا بهذه الرقابة من القيادة واهمالها يؤدى الى انحلال الدولة وانهيارها .

فالنفس البشرية أمارة بالسوء ، والسلطة تغرى بالانحراف والميل مع الهوى ، فأعملوا رضى الله عنهم هذه الرقابة ، وحرصوا على تطبيقها ، ويتبين ذلك من الآثار التى وردت عنهم فأعمالهم ، وكتبهم الى عمالهم تدل على ذلك (٢) .

---

(١) أبو الحسن الماوردى - الاحكام السلطانية والولايات الدينية ط ٢ مكتبة مصطفى البابى الحلبى - القاهرة ١٩٦٦ ص ١٦ .

(٢) منصور بن يونس البهوتى - كشف القناع عن معنى الاقناع ج ٦ مكتبة النصر - الرياض (دون تاريخ) ص ١٦٠ .

ركائــز الادارة فى الاســلام :

ترتكز الادارة الاسلامية على جملة دعائم ، من اهمها :

١ - اختيار الأصلح دون مجاملة :

ذلك أن اختيار الرجل المناسب للعمل او للقيادة فى ضوء معايير موضوعية وأسس سليمة سواء فى ادارتــه او انتاجيته ، لــه نتائجــه الطيبــة .

جاء فى الحديث الشريف : « من استعمل رجــلا من عصــبــابة (جماعة) وفيهم من هــو ارضى لله منــه ، فقد خان الله ورســوله والمؤمنين » .
(رواه احمد والحاكم)

وجاء أيضــا : « من ولى من امر المسلمين شيئا وامر عليهم احــدا محاباة ، فعليه لعنــة الله ، لا يقبل الله منه صرفا ولا عــدلا » .
(رواه احمد)

٢ - القــدوة الحسنة :

وهى ما ينبغى توفرها فيمن يتولى امر الجماعة من الصــفات الحميدة والمزايــا الطيبــة والخصــال الكريمة ، وللمسلمين فى رسولهم العظيم المثل الأعلى فى كل شىء ويكفينا ان نشــير الى قول الله تعالى : « لقــد كان لكم فى رسول الله اسوة حسنة » .

٣ - الشــورى وجمع الكلمــة :

وهى ما نطلق عليــه فى عصرنا الحــاضر : المهــام الاستشارية ؛ Staff Functions.

ذلك ان التشاور فى الأمور يبعد الرئيس او القائد عن التســلط والاستبداد والانفراد بالراى دون مراعاة للآخرين او تقدير لمشاعرهم .

يقول سبحانه : «وامرهم شورى بينهم» و «ولا ينبئك مثل خبير» .

يقـــول : « وشاورهم فى الأمـــر » . و « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون » . ثم يأتى بعد هذا ، اتخاذ القـــرار : « فاذا عزمت فتوكل على الله » .

وذلك بعد عرض الأمر على الجماعة والوقوف على مرئياتهم .

ويروى عن أبى هريرة رضى الله عنه انه قال : لم يكن احد اكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم . وقال عليه السلام : « المستشار مؤتمن » .

٤ ـ الالتزام والطاعة :

وهـــذا ، يعنى الالتزام من جانب القائـــد او الرئيس وكذلك من جانب المرءوسين او العاملين ، كل بما هو منوط بـــه من واجبات ، فـــلا تقصير ولا تفريط وانما الالتــــزام باللوائح والتعليمات والنظم التى ارتضاها الجميع واتفق على تنفيذها والالتزام بمبادىء العمل والتوجيه الســـليم .

كذلك تجب الطاعة على العاملين نحو رئيسهم أو قائدهم ما دام متوخيا الصالح العام ومستهدفا نجاح العمل بلا ضرر ولا ضرار ، ذلك انـــه من لزم الطاعة حقت لـــه الرعاية .

قال تعالى : « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم » . (النساء آية ٥٩)

وصدق الله العظيم حيث يقول :

« واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين » .

(الشعراء آية ٢١٥)

وفى الحديث الشريف : « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » .
(رواه احمد والحاكم)

وقال عليه الصلاة والسلام : « **اسمعوا واطيعوا وان استعمل عليكم عبد حبشى ، كان راسه زبيبة** » .

٥ - الطموح والتهيؤ للمستقبل :

ذلك أن مواصلة العمل فى المنطقة او المؤسسة قد يحتاج الى اعادة نظر فى بعض المواقف والتزود بمعلومات أو اكتساب خبرات جديدة أو معرفة ما هو جديد فى احد المجالات ، والاسلام يدعو الى التجديد والابتكار وعدم الجمود ، فالحياة تتطور والفكر البشرى فى تفاعل معها والمواقف قد تتغير وتستحدث امور كما يحدث فى عصرنا الحاضر ، ولابد اذن من مواجهة ذلك .

يقول عز من قائل : ... « ويخلق مالا تعلمون »
... « وما أوتيتم من العلم الا قليلا » .
... « وقل رب زدنى علما » .
... « وفوق كل ذى علم عليم » .

ويقول عليه الصلاة والسلام :
« لا يزال الرجل عالما ما طلب العلم فاذا ظن انه علم فقد جهل »

٦ - تحمل المسئولية :

ذلك أن العمل مسئولية ينبغى فيمن يتولاها ان يؤديها على الوجه الأكمل سواء كان رئيسا أو قائدا أو مرءوسا فالعمل امانة ينبغى صيانتها والحفاظ عليها .

جاء فى القرآن الكريم : « كل نفس بما كسبت رهينة » .

و «من يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره» .

وجاء فى الحديث الشريف : « كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته » .

٧ ـ التخطيط السليم :

ذلك أن التخطيط ـ جوهره ـ عملية منظمة واعية لاختيار احسن الحلول الممكنة للوصول الى أهداف معينة ، وهـــذا يستلزم الادراك الكامل بجوانب العمل وظروفه من اجل أهدافه .

وقد اشتمل القرآن الكريم على مواقف عديدة تفيـــد الاستعداد للمستقبل والتخطيط له ، كما جاء فى قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع فرعون ورؤياه وما اشارت اليه من امور مستقبلية .

وكما فى قوله تعالى : ... « ولتنظر نفس ما قدمت لغد » .

وبالتالى ، فان ذلك ، يقتضى ضرورة التنسيق بين متطلبات العمل واهداف المنظمة حيث تحديد المسئوليات والاختصاصات مع التدرج فيها فى ضوء الاحتياجات وتوقعات لمستقبل .

٨ ـ العمل المبنى على العلم :

وهذا يعنى ضرورة الاخذ باسباب العلم كلما امكن قبل البدء فى العمل وبالتالى فانه من ضرورات قيام الادارة السليمة على اسس علمية وادراك كامل لمتطلبات العمل فيها .

يقول تبارك وتعالى :
« قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون » .

ويقول المصطفى عليه السلام :
« لا خير فيمن كان من امتى ليس بعالم ولا متعلم » .

٩ ـ العمل وليس القول الأجوف :

ذلك أن القول لا يغني عن العمـــــل ، ولا تنهض المجتمعات الا

بالاعمال ومن هنا فان فعاليـة المنظمات لا تعتمد على ما ترفعه من شعارات او ما يتشدق به المسئولون او العاملون من اقوال جوفاء فالعمل هو الاساس ، والاسلام يبغض القول بدون عمل نافع .

يقول الله جل شانه :

« يا ايها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون ، كبر مقتا عند الله ان تقولوا ما لا تفعلون » .

ويقـــول : « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون » .... « وان ليس للانسان الا ماسعى » .

ويقول النبى الكريم : « الايمان والعمل قرينان ، لا يصلح كل واحـــد منهما الا مع صاحبه » .

ويقـــول : « ليس الايمان بالتمنى ، ولكن الايمان ما وقر فى القلب وصـدقه العمل ا» .

١٠ـ اجادة العمل واتقانه :

ان العمل الجيد والمتقن ، يدل دلالة واضحة على اهتمام من قام به ويشهد له بالكفاءة والمقدرة وتحمل المسئولية ، ومن اجل ذلك يطالبنا ديننا الحنيف باجادة العمل واتقانه حيث تكون المثوبة اولا وقبل كل شىء ـ من عند الله عز وجل ثم يعقبها رضا المسئولين والراحة النفسية والسمعة الطيبة لمن قدموه ، ثانيا .

ففى القرآن الكريم : « إنا لا نضيع اجر من احسن عملا » .

« ان الله لا يضيع اجر من احسن عملا » .

« .... وسـنزيد المحسنين » .

وفى الحديث الشريف :

« ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنـه » .

وفى هـذه الأقوال الكريمة توجيه للوازع الدينى الذاتى والحافز الداخلى فى نفس العامل من اجل جودة العمل ٠

١١ ـ الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد :

وهو ما نطلق عليه بلغـة العصر ، الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية مما يدفع بالعمل الى التقدم فضلا عن الشعور بالرضا لـدى من يعمل ودفعا للطموح والمزيد من الاجادة ٠

يقول الله تعالى :

« من جاء بالحسنة فله خير منها » ٠

« من جاء بالحسنة فله عشر امثالها » ٠

« من عمل صالحا من ذكـــر او انثى وهو مؤمن ، فلنحيينه حيـــاة طيبة ولنجزينهم اجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » ٠

١٢ ـ المرونة ولين الجانب :

ذلك انه فى كثير من الأحيان والمواقف قد لا تجدى الشدة واستعمال العنف فى التعامل مع الآخرين ، ولا تؤتى فائدتهـــا الا على مضض منهم ، فى حين ان حسن التعامل والمرونة في العلاقات بين افـــراد المنظمة يضفى على العمل جوا من المودة والانسجام ٠

يقول العليم الخبير : ٠٠٠ « وجادلهم بالتى هى احسن » ٠

ويقول : ٠٠٠ « فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضـــوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر » :

(آل عمران آية ١٥٩)

١٣ ـ العـــــدل :

ذلك انه من مقتضيات الادارة السليمة ان تسود العـدالة بين القائمين عليها وبين العاملين فيها ، وهذا يتضمن ممارسة الحقـوق

وتادية الواجبات فى نطاق المعايير المتفق عليها من اجل نجاح المنظمة في عملهـا .

قال سبحانه : ... « واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » .
(النساء آية ٥٨)

وقال : ... « قل امر ربى بالقسط » . (الاعراف آية ٥٩)
وقال عليه السـلام : « ان المقسطين عند الله على منابر من نـور الذين يعدلون فى حكمهم واهليهم وما ولوا » .
(رواه مسلم)

١٤ ـ التعاون والأخـذ بالعلاقات الانسانية :

وهذا تاكيد على حرص الدين الاسلامى على أن تسود جـو العمل الروح والترابط الاجتماعى بين العاملين وفي ذلك نجـــاح للمؤسسة وتحقيق للأهـداف .

من القرآن الكريم : « وتعاونوا على البـــر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعـدوان » .
« انما المؤمنون اخـــوة فاصلحوا بين اخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون » .
« ... وقولوا للناس حسـنا » .

ومن الحديث الشريف: « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم كمثل الجسد اذ اشتكى منه عضو ، تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى » .
« انكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسـعهم منكم بشاشة الوجه وسماحة الخلق » .
« كان الله في عون العبد ما دام العبد فى عـون أخيـــه » .
« المسلم للمسلم كالبنيان يشـد بعضه بعضا » .

١٥ - المكاشفة وعـدم الوشـاية :

ذلك أن الوشاية او النميمة مضرة بالعمل كما انها مفسدة لسلوك الفرد وللجماعات وما بينهم من علاقات عمل ، وبسببها توجد الضغائن والأحقاد بين افراد المنظمة ويصعب تحقيق أهدافها .

يقول الله تعالى : « يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا ان تصيبوا قـــوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين » .

« ... ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا » .

ويقول الهادى البشير :

« لا يسر الى احدكم عن أخيه فانى احب ان القاكم خالى الصدر » .

١٦ - التيسير ومراعاة الظروف :

ذلك ان العمل - فى اى منظمة - له ظروفه ومتطلبات القيام بـه وقد يتعرض القائمون به لظروف او عوامل تدعو الى تعديل او تغيير او تخفيف من الأعباء من اجل صالح العمل ، ومن ثم ينبغى مراعاة هذه الأمور حتى تتمكن المنظمة من مواصلة مسيرتها فى العمل .

جاء فى القرآن الكريم :

« يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر » .

(البقرة آية ١٨٥)

« لا يكلف الله نفسـا الا وسـعها » .

(البقرة آية ٢٨٦)

وجاء فى الحديث الشريف :

« يســـروا ولا تعســـروا » .

١٧ ـ محاسبة النفس والتقويم الذاتى :

وهذا ، يعنى ان يجعل الانسان من نفسه رقيبا عليها وهو ما يمكن وصفه بالتقويم الذاتى وهو فى نفس الوقت تعبير عن النفس اللوامة التى تلوم صاحبها عند تقصيره فى اداء واجبه ثم تعاود هذا اللوم مما يجعله يشعر بوخز الضمير فيدفعه ذلك الى الصواب .

يقول جل شانه : ... « ولتسالن عما كنتم تعملون » .

(النحل آية ٩٣)

... « بل الانسان على نفسه بصيرة » .

... « اتامرون الناس بالبر وتنسون انفسكم » . ؟

(البقرة آية ٤٤)

... « والله بما تعملون خبير » .

(البقرة آية ٢٣٤)

ويقول صلى الله عليه وسلم :

« حاسبوا انفسكم قبل ان تحاسبوا » .

وفى ضوء ما سبق ، نستطيع ان نقول ان الاسلام ينظر الى عملية الادارة على انها عملية متكاملة ؛ بشريا وماديا ومعنويا .

ولأن الاسلام جاء ليرسم للبشرية حياتها ، فانه يعتبر الادارة عملية توجيه لهذه الحياة بأبعادها وطرزها .

ولما كان التعليم فى مقدمة امور الحياة التى دعا الاسلام الى الاهتمام بها ، فان ادارته تجد نفس الاهتمام الذى يحرص عليه الاسلام، ومن ثم ، فان الاتجاهات الحديثة والنظريات التى قامت فى عصرنا الحاضر لتفسير عملية الادارة او لوضع معايير لتقييمها ، قد سبقها الاسلام بمئات السنين ، وبالتالى فان هذه المستحدثات تعتبر ترديدا لما سبق او بعبارة اخرى ، هى قوالب جديدة لمحتويات او مضامين سابقة التجهيز او اعدت مسبقا .

الاسـلام وقيادة المجتمع :

لعـله من نافلة القول ان نقرر ان الاسلام هو منهج حياة المسلمين بما تشتمل عليه من انماط سلوك ومجالات عمل ٠

وقيادة المجتمع وما به من قطاعات الأعمال ، تناولها الاسلام فى كثير من تعاليمه سـواء كانت فى صورة نصوص قرآنيـة أو احاديث قدسـية أو احاديث نبوية أو سير السلف الصالح ، فالمسلمون مطالبون بتقصى ذلك من اجل بنـاء حياتهم بنـاء سـليما ـ لاسـيما فى عصرنا الحاضر ، عصر المتغيرات المتعددة ـ وعليهم التـأسى بمن سبقهم ، يترسمون خطاهم ويقتدون بهم ٠

وتتضح سـمات القيـادة الرشـيدة على الأسس التى وضـعها الاسـلام بمبـادئه القـويمة فى كثير من جوانب الحياة ومواقفهـا ٠

وفى السطور التالية ، نقدم مثالين رائدين فى مجال القيـادة وادارة المجتمعات ، يستطيع من يتولى القيادة أو الادارة أن يضعهما نصب عينية ليفيد منهما كثيرا فى القيادة الحكيمة والادارة الرشيدة ، تلك التى انشئت بشأنها فى أيامنا هذه مدارس الفكر الادارى ووضعت لها النظريات ، وصنفت آراء المتخصصين ، ولكن الاسلام سبق هـؤلاء جميعا بمئات السنين وقدم للبشرية مقومات القيادة الناجحة ٠

هـذان المثـالان ، همـا :

١ ـ رسـالة الامام على بن ابى طالب (كرم اللـه وجهه ورضى عنـه) الى مالك بن الحارث الأشتر النخعى ، عندما ولاه على مصر وأعمالها ٠

٢ ـ رسالة طاهر بن الحسين الى ولـده عبد الله ، عندما ولاه المأمون الرقة ومصر (١) ٠

---

(١) ابن خلدون ـ المقدمة ـ طبع دار الشعب ـ القاهرة (دون تاريخ) ص ٢٧٣ ـ ٢٧٩ ٠

هاتان الرسالتـــان ، يمكن الافادة منهما فى كيفية تعامل الرؤساء مع المرءوسين ، والحكام مع الرعية ، والقادة مع تابعيهم .

ومن أهم ما جاء بهما ، المبادىء التالية *

الرســـــالة الأولى :   (رسالة الامام على)

ـ الرحمــة والمحبــة : وتعبر عنهما الفقرة الآتية :

« ... واشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم ، فانهم صنفان :

اما اخ لك فى الدين ، واما نظير لك فى الخلق ، يفرط منهم الزلل ، وتعرض لهم العلل ، ويؤتى على أيديهم فى العمد والخطــأ فأعطهم من عفوك وصفحك مثل الذى تحب أن يعطيك الله من عفـــوه وصفحه ، فانك فوقهم ووالى الأمر عليــك فوقك ، والله فوق من ولاك ، وقد استكفاك أمرهم ، وابتلاك بهم » .

ـ التواضـــع : وتعبر عنه الفقرة التالية :

... « واياك ومساماة الله فى عظمته ، والتشبه به فى جبروته ، فان الله يــذل كل جبار ، ويهين كل مختال » .

ـ تجنب الظـــــلم : تقــول الرســالة :

... « أنصف الله وانصف الناس من نفسك ومن خاصة اهـــلك ومن لك فيه هوى من رعيتك ، فانك الا تفعل ، تظلم ، ومن ظلم عباد الله ، كان الله خصمه دون عباده ، ومن خاصمه الله ، ادحض حجته ، وكان لله حربا حتى ينزع او يتوب ، وليس شىء ادعى الى تغيير نعمه

(*) نشير هنا الى بعض الفقرات من الرسالتين دون ذكر النص الكامــل لكل رسالة ، نص الرسالتين ضمن ملاحق الكتاب .

الله وتعجيل نقمته ، من اقامه على ظلم ، فان الله يسمع دعوة المضطهدين ، وهو للظالمين بالمرصاد » .

ـ **الحذر من الخاصة والتعاطف مع العامة :** جاء فى الرسالة :

... « وليس احد فى الرعية اثقل على الوالى مئونة فى الرخاء ، واقل معونة له فى البلاء ، واكره للانصاف ، واسأل بالالحاف ، واقل شكرا عند العطاء ، وابطأ عذرا عند المنع ، واضعف صبرا عند ملمات الدهر ، من اهل الخاصة ، وانما عماد الدين وجماع المسلمين ، والعدة للأعداء ، العامة من الأمة ، فليكن صفوك لهم ، وميلك معهم » .

ـ **عدم التشهير بعيوب الناس :** تعبر عنه الفقرة الآتية :

... « وليكن ابعد رعيتك منك ، واشنأهم عندك ، أطلبهم لمعايب الناس ، فان فى الناس عيوبا ، الوالى احق من سترها ، فلا تكشفن عما غاب عنك منها فانما عليك تطهير ما ظهر لك ، والله يحكم على ما غاب عنك ، فاستر العورة ما استطعت ، يستر الله منك ما تحب ستره من رعيتك » .

ـ **تجنب الوشاية :** تقول الرسالة :

... « أطلق عن الناس عقدة كل حقد ، واقطع عنك سبب كل وتر ، وتغاب عن كل مالا يضح لك ، ولا تعجلن الى تصديق ساع ، فان الساعى ،غاش ، وان تشبه بالناصحين » .

ـ **حسن المشورة :** يتضح ذلك من الفقرة الآتية :

... « ولا تدخلن فى مشورتك بخيلا يعدل عن الفضل ، ويعدك الفقر ، ولا جبانا يضعفك على الامور ، ولا حريصا يزين لك الشره بالجور ، فان البخل والجبن والحرص غرائز شتى ، يجمعها سوء الظن بالله » .

ملازمة اهل الصدق : قالت الرسالة :

... « والصق باهل الورع والصدق ، ثم رضـــهم على ان لا يطروك ، ولا يبجحوك بباطل لم تفعله ، فان كثرة الاطراء تحدث الزهو ، وتدنى من العزة » .

- **الجزاء من جنس العمل :** تقول الرســالة :

... « ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء ، فان فى ذلك تزهيدا لأهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لأهل الاساءة على الاساءة ، والزم كلا منهم ما الزم نفسه » .

- **الاقتداء بالسلف الصالح :**

... « ولا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هــذه الامــــة ، واجتمعت بها الألفــة ، وصلحت عليها الرعية ، ولا تحدثن سنة تضر بشىء من ماضى تلك السنن ، فيكون الأجر لمن سنها ، والوزر عليــك بما نقضت منها » .

- **حسن اختيار القيادات :** وقد عبرت عنه هذه الفقرة :

... « ثم اختر للحكم بين الناس ، افضل رعيتك فى نفسـك ممن لا يضيق به الأمور ولا تمحكه الخصوم ، ولا يتمادى فى الزلة ، ولا يحصر من الغى الى الحق اذا عرفـــه ، ولا تشرف نفسـه على طمع ، ولا يكتفى بادنى فهم دون اقصاه ، واوقفهم فى الشبهات وآخذهم بالحجج ، واقلهم تبرقا بمراجعة الخصم ، واصبرهم على تكشــف الأمور ، واصرمهم عند اتضاح الحكم ، ممن لا يزدهيه اطراء ، ولا يستميله اغـراء ، واولئـك قليـل » .

- **الكفاءة فى الاختيار :** ذكرت الرسالة :

« ... ثم انظر فى امور عمالك ما ستعملهم اختبارا ، ولا تولهم محاباة واثره ، فانهما جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم

اهل التجربة ، والحياء من اهل البيوتات الصالحة ، والقدم فى الاسلام المتقدمة ، فانهم اكرم اخلاقا ، واصح اعراضا ، واقل فى المطامع اشرافا ، وابلغ فى عواقب الأمور نظرا .

– **الرقابة لصالح العمل :** جاء فى الرسالة :

« ... وتحفظ من الأعوان ، فان احد منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه عندك اخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبة فى بدنه ، واخذته بما اصاب من عمله ثم نصبته بمقام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته عار التهمة » .

– **الاهمتام بالطبقة الدنيا فى المجتمع :** قالت الرسالة :

« ... ثم الله الله فى الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم من المساكين والمحتاجين واهل البؤس والزمنى فان فى هذه الطبقة قانعا ومعترا ، واحفظ لله ما استحفظك من حقه فيهم ، واجعل لهم قسما من بيت مالك ، وقسما من غالات صوافى الاسلام فى كل بلد ، فان للأقصى منهم مثل الذى للأدنى ، وكل قد استرعيت حقه » .

– **اشاعة الطمانينة فى نفوس ذوى الحاجة :** وقد عبرت عنها الفقرة التالية :

« ... واجعل لذوى الحاجات منك قسما تفرغ لهم فيه شخصك ، وتجلس لهم مجلسا عاما فتتواضع فيه لله الذى خلقك ، وتقعد عنهم جندك واعوانك من احراسك وشرطك حتى يكلمك متكلمهم غير متتعتع » .

– **مداومة الاتصال بالرعية :** تقول الرسالة :

« ... واما بعد ، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ، فان احتجاب الولاة عن الرعية ، شعبة من الضيق ، وقلة علم بالأمور ، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصغير ، ويقبح الحسن ، ويحسن القبيح ، ويشاب

الحق بالباطل ، وانما الوالى بشر ، لا يعرف ما توارى عنه النـاس به من الأمور ، وليست على الحق سمات تعرف بها ضروب الصـدق من الكذب ، وانما انت احد رجلين : اما امرؤ سخت نفسك بالبـذل فى الحـق ، ففيم احتجابك من واجب حق تعطيـه او فعل كريـم تسديه ، أو مبتلى بالمنع ، فما اسرع كف الناس عن مسالتك اذا آيسوا من بذلك ، مع ان اكثر حاجات الناس اليك مما لا مئوونه فيـه عليك . من شكاة مظلمة او طلب انصاف فى معاملة » .

ـ الحذر من البطانة : جاء فى الرسالة :

« ... ثم ان للوالى خاصة وبطانة ، فيهم استئثار وتطـاول وقلة انصـاف فى معاملة ، فاحسم مادة أولئك بقطع أسـباب تلك الأحـوال ، ولا تقطعن لأحـد من حاشـيتك وحامتك قطيعـة ، ولا يطمعن منك فى اعتقاد عقده تضر بمن يليهـا من الناس فى شرب أو عمل مشترك يحملون مئوونة على غيرهم فيكون مهنأ ذلك لهم دونك وعيب عليك فى الدنيا والآخرة » .

ـ البعد عن الغروز والخيلاء : عبرت عنه الفقرة التالية :

« ... واياك والاعجاب بنفسك ، والثقة بما يعجبك منها وحب الاطراء ، فان ذلك من اوثق فرص الشيطان فى نفسه ليمحق ما يكون من احسان المحسنين » .

ـ عدم الامتنان وخلف الوعد : جاء فى الرسالة :

« ... واياك والمن على رعيتك باحسانك ، او التزيد فيما كان من فعلك او ان تعدهم فتتبع موعـدك بخلفـك ، فان المن يبطـل الاحسان ، والتزيد يذهب بنور الحق ، والخلف يوجب المقت عنـد الله والناس ، قال الله تعـالى : (كبر مقتـا عنـد الله ان تقولوا مالا تفعلون) » .

- **التريث عند الحكم على الأمور :** تقول الرسالة :

« ... واياك والعجلة فى الأمور قبل اوانها ، او التساقط فيها عند امكانها او اللجاجة فيها اذا تنكرت ، او الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع كل أمر موضعه ، واوقع كل عمل موقعه » .

- **ضبط النفس ومجاهدتها :** يتضح ذلك من الفقرة الآتية :

« ... املك حمية انفك ، وسورة حدك ، وسطوة يدك ، وغرب لسانك واحترس من كل ذلك بكف البادرة وتأخير السطوة حتى يسكن غضبك فتملك الاختيار ، ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد الى ربك » .

التمسك بالكتاب والسنة مع الاجتهاد : وقد اوضحته هذه الفقرة :

« ... والواجب عليك ان تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة ، او سنة فاضلة ، او اثر عن نبينا صلى الله عليه وآله ، او فريضة فى كتاب الله ، فتقتدى بما شاهدت مما علمنا به فيها ، وتجتهد لنفسك فى اتباع ما عهد اليك فى عهدى هذا ، واستوثقت به من الحجة لنفسى عليك ، لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك الى هواها » .

تعقيب :

ويتضح مما تضمنته فقرات هذه الرسالة ، انها ترسم منهجها شاملا لحياة المجتمع المسلم وكيفية التعامل بين الراعى والرعية ، والأساسيات التى يتعين على الراعى او القائد ان يأخذ بها ويتبعها مع تابعيه والذين كفل الله له الولاية عليهم .

كذلك ، يمكننا ان نتبين من خلال ما ذكرته الرسالة من جوانب القيادة المتعددة ، والسمات التى يجب توافرها فى القائد الناجح ، والتى تطمح كل مؤسسة او منظمة - كبيرة كانت او صغيرة - الى تحقيقها فى قيادتها حتى تصل الى اهدافها وغاياتها .

الرسـالة الثانيـة : (رسالة طاهر بن الحسين)

- **تقوى الله وحقوق الرعية :** تعبر عنها الفقرة التالية :

« ... اما بعـــد ، فعليك بتقوى الله وحــــده لا شريك له ، وخشيته ومراقبته عز وجل ، ومزايلة سخطه ، واحفظ رعيتك فى الليل والنهار ، والزم ما البسك الله من العافية بالذكر لمعـادك وما انت صائر اليه وموقوف عليه ومسئول عنه ، والعمل فى ذلك كله بمـــا يعصمك من الله عز وجل ، وينجيك يوم القيامة من عقابه واليم عذابه ، فان الله سبحانه قد احسن اليك واوجب الرافة عليك بمـــا استرعاك امرهم من عباده ، والزمك العدل فيهم ، والقيام بحقـــه وحدوده عليهم » .

- **الاعتدال فى الأمور :** جاء ذلك فى الفقرة التالية :

« ... وعليك بالاقتصـاد فى الامور كلهـا ، فليس شىء ابين نفعا ، ولا أخص امنا ، ولا اجمع فضلا منه ، والقصـــد داعيـة الى الرشد ، والرشد دليل على التوفيق ، والتوفيق قائد الى السـعادة ، وقوام الدين ، والسنن الهادية بالاقتصاد ، فاثره فى دنياك كلها » .

- **حسن الظن مع الحيطة والحذر :** تقول الرسالة :

« ... ولا تتهمن احدا من الناس فيما توليه من عملك قبل ان تكشف امره ، فان ايقــاع التهم بالبراء والظنون السيئـة بهم مأثم ، فاجعل من شانك حسن الظن باصحابك ، واطرد عنك سـوء الظن بهم ، وارفضـــه فيهم يمنعك ذلك عن اصـطناعهم ورياضتهم ... ولا يمنعك حسن الظن باصحابك والرافه برعيتك أن تستعمل المسالة والبحث عن أمورك ، والمباشرة لأمور الأولياء ، وحياطة الرعية ، ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة ، فان فى تفريطك فى ذلك ، ما يفسـد عليك حسن ظنك » .

ـ **الوفاء بالوعد وحفظ اللسان :** جاء فى الرسالة :

« ... واذا عاهدت عهـــدا فأوف به ، واذا وعـدت الخـير فانجزه ، واقبل الحسنة وادفع بها ، واغمض عن عيب كل ذى عيب من رعتيك ، واشدد لسانك من قول الكذب والزور » .

ـ **الحذر من النميمة : قالت الرسالة :**

« ... وابغض أهل النميمة ، فان أول فساد أمورك فى عاجلها وآجلها ، تقريب الكذوب ، والجراة على الكذب ، لأن الكذب راس المآثم ، والزور والنميمة خاتمتهـا ، لأن النميمة لا يسلم صـــاحبها وقائلها لا يسلم له صاحب ولا يستقيم له امر ، واحب اهل الصـــلاح والصدق ، واعز الأشراف بالحق » .

ـ **التحلى بصفات القائد الناجح :** ذكرت الرسالة :

« ... واجتنب سوء الأهواء والجور ، واصرف عنك رأيك ، واظهر براءتك من ذلك لرعيتك ، وانعم بالعدل سياستهم ، وقم بالحق فيهم ، وبالمعرفة التى تنتهى بك الى سبيل الهدى ، واملك نفســك عنـد الغضب ، وآثر الحلم والوقـــار ، واياك والحسد ، والطيش ، والغرور فيما انت بسبيله .

واياك ان تقول أنا مسلط افعل ما اشاء فان ذلك طريق سـريع الى نقص الرأى وقلة اليقين بالله عز وجل ، واخلص لله وحده النية فيه واليقين به » .

ـ **مشاورة المختصين :** عبرت الرسالة عن ذلك بالفقرة الآتية :

« ... واكثر مشاورة الفقهاء ، واســتعمل نفسـك بالحلم ، وخذ عن اهل التجارب وذوى العقل والراى والحكمة ، ولا تدخلن فى مشورتك اهـل الفرقة والنحـل ، ولا تسـمعن لهم قولا فان ضررهم أكثر من نفعهم » .

تجنب المحاباة والمجاملة : تقول الرسالة :

« ... ولا تأخذك فى أحد من رعيتك محاباة ولا مجاملة ، ولا لومة لائم ، وتثبت ، وراقب ، وانظر ، وتفكر ، وتدبر ، واعتبر ، وتواضع لربك ، وارفق بجميع رعيتك ، وسلط الحق على نفسك » .

اختيار الأكفاء للعمل : جاء فى الرسالة :

« ... واعلم انك جعلت بولايتك ، خازنا ، وحافظا ، وراعيا ، وانما سمى أهل عملك رعيتك ، لانك راعيهم وقيمهم ، وتأخذ منهم ما اعطوك من عفوهم ومقدرتهم وتنفقه فى قوام امرهم وصلاحهم ، وتقويم أودهم ، فاستعمل عليهم فى كور عملك ، ذوى الرأى والتدبير والتجربة والخبرة بالعمل ، والعلم والعدل بالسياسة والعفاف ، ووسع عليهم فى الرزق فان ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدت وأسند اليك ، فلا يشغلك عنه شاغل ، ولا يصرفك عنه صارف » .

- اليقظة والرقابة فى العمل : وتعبر عنها العبارات التالية :

« ... واجعل فى كل كورة من عملك امينا يخبرك اخبار عمالك ، ويكتب اليك بسيرتهم واعمالهم حتى كانك مع كل عامل فى عمله ، معاين لأموره كلها ، واذا أردت ان تأمره بأمر فانظر فى عواقب ما أردت من ذلك فان رأيت السلام فيه والعافية ، ورجوت فيه حسن الدفاع والنصح والصنع ، فامضه ، والا فتوقف عنه ، وراجع أهل البصر والعلم به ثم خذ فيه عدته » .

- المبادرة فى التنفيذ : قالت الرسالة :

« ... وافرغ من عمل يومك ، ولا تؤخره لغدك ، واكثر مباشرته بنفسك فان لغد امور وحواديث تلهيك عن يومك الذى اخرت ، واعلم أن اليوم اذا مضى ، ذهب بما فيه ، واذا اخرت

عمــله ، اجتمع عليك عمــل يومين فيشــغلك ذلك حين تعرض لــه ، واذا امضيت لكل يوم عمله ، ارحت نفسك وبدنك ،واحكمت امــور سـلطانك » .

ـ النظر فى شكاوى المحتاجين : تقول الرسالة :

« ... وافرد نفسك للنظر فى امور الفقراء والمساكين ، ومن لا يقدر على رفع مظلمة اليك ، والمحتقر الذى لا علم له بطلب حقه ، فسل عنه احفى مسالة ، ووكل بامثاله اهل الصـــلاح من رعيتك ، ومرهم برفع حوائجهم وحالاتهم اليك لتنظر فيمــا يصـــلح الله به امرهم » .

ـ حسن التعامل مع الجماعة : جاء فى الرسالة :

« ... واكثر الاذن للناس عليك ، وارهم وجهك ، وســـكن لهم حواسك ، واخفض لهم جناحك ، واظهر لهم بشرك ، ولن لهم فى المسالة والنطق ، واعطف عليهم بجودك وفضلك ، واذا اعطيت فاعط بسماحة وطيب نفس والتماس للصنيعة والأجر من غير تكدير ولا امتنان ، فان العطية على ذلك ، تجارة مربحـــة ان شـــاء الله تعـــــالى » .

ـ اختيار الجلساء والرفاق : تضمنته الفقرة الآتية :

« ... واكثر مجالسة العلماء ومشاورتهم ومخالطتهم ، وليكن هواك اتباع السنن واقامتها ، وايثار مكارم الأخلاق ومعاليها .

وليكن اكرم دخلائك وخاصتك عليك من اذا راى عيبـــا ، لم تمنعه هيبتك من انهاء ذلك اليك فى ستر ، واعلامك بمــا فيه من النقض ، فان أولئك انصح اوليائك ومظاهريك » .

ـ تنظيم العمل والدقة فى تنفيذه : ذكرت الرسالة :

« ... وانظر عمالك الذين بحضرتك ، وكتابك ، فوقت لـــكل رجل منهم فى كل يوم ، وقتا يدخل فيه بكتبه ومؤامراته ، وما عنده

من حوائج عمال وأمور الدولة ورعيتك ثم فرغ لما يورد عليك من ذلك، سمعك وبصرك وفهمك وعقلك ، وكرر النظر فيه والتدبر له ، فما كان موافقا للحق والحزم فامضه ، واستخر الله عز وجل فيه ، وما كان مخالفا لذلك ، فاصرفه الى المسالة عنه ، والتثبت منه » .

ـ الحرص على الصالح العام : ويفهم ذلك من الفقرة التالية :

« ... ولا تمنن على رعيتك ولا غيرهم بمعروف تؤاتيه اليهم، ولا تقبل من احد الا الوفاء ، والاستقامة ، والعون فى أمور المسلمين، ولا تضعن المعروف الا على ذلك » .

تعقيب :

وهكذا ، تعتبر الرسالة الثانية نموذجا آخر لكيفية حكم الوالى لرعيته وتعامله معهم ، ومدى الصلة التى ينبغى أن تكون بين الراعى والرعية .

فصاحب الرسالة يوجه نصائحه وتوجيهاته الى ابنه عند ولايته امر المسلمين ، وقد ضمنها كثيرا من مبادىء الاسلام القويمة فى التعامل بين الناس ، سواء كانوا فى مجتمع كبير أو صغير او كانوا يتقاسمون العمل فى منظمة أو مؤسسة للعمل فى قطاعات المجتمع .

وهانحن قد اشرنا ـ من خلال هذه الفقرات الى اهم ما اشتملت عليه من اساسيات التعامل السليم والادارة الرشيدة .

الفصل الثاني

الادارة عند المفكرين المسلمين

الادارة عند المفكرين المسلمين

تقـــــديم :

يزخر الفكر الاسلامى من حيث الادارة - على وجه العموم - بروداه وعلمائه ومتخصصيه فى هذا المجال .

ورغم ان اولئك جميعهم او غالبيتهم - لم يكن فى حسبانهم حينما كانوا فى ازمانهم وعصورهم - أنهم يضعون اسس حيـــــاة فكرية ، ويرسمون قواعد ادارة المجتمع ، الا ان ما قدموه ، وما قاموا به ، أصبح فى عصرنا الحـــاضر من الغايات المرجـــوة ومن ركائز التحديث .

وفيما يلى ، نعرض لبعض ملامح الفكر الادارى عند المسلمين فى العصور الأولى ثم نتبعها بفقرات توضيحية عن طبيعـــة الادارة لدى نخبة من المفكرين المسلمين .

حقيقة انهـم لم يتخصصوا فى الادارة كعلم بمفهومنـا المعـاصر ولكنهم يدركـون حقائق كثيرة عنها ، وليس بالضرورة أن يكونوا قادة تمرسوا الحياة الادارية أو القيادية ، وانمـا هم قـد تفقهوا فى أمور دينهم الحنيف ودرسوا ما دعى اليه وتفهموا مقاصده وأهدافه من أجل اقامة مجتمع بشرى سليم بقطاعاته المختلفة وذلك من خلال ؛ كتـاب الله عز وجل - وسنة نبيه ﷺ ، ثم ما اجمع عليه الفقهاء وما صلح من آراء المجتهدين .

والتراث الاسلامى يحفل بالعديد من المفكرين الذين يعتز بهم الاسلام والمسلمون وبآرائهم التى ضمنوها كتبهم ومؤلفاتهم ، والباحث فى محتوى هذا التراث العظيم يجد نفسه فى حيرة بين الاختيـــار والمفاضلة ، بيد انه لابد من الأخذ بنصيب منه ولو أنه نصيب وجيز .

ويرى بعض المتخصصين ان يقسم المهتمين بشـــئون الادارة من

المفكرين المسلمين الى نوعيات طبقا لاتجاهاتهم وكتاباتهم ، وذلك على نحو :

(أ) رواد المدارس الفكرية ؛ ومن بينهم :

- الفارابى .
- الغزالى .
- ابن خلدون .

(ب) رواد الدراسات الادارية ؛ ومن بينهم :

- الماوردى .
- ابن تيمية .
- القلقشندى .

غير اننا نرى أن نقسم أوضاع الادارة او القيادة الى النوعيات التاليـة :

- المثالية فى الادارة : وممن كتبوا عنها : الفارابى .
- الادارة الحكومية : وممن كتبوا عنها : الماوردى .
- السلوك الادارى : وممن كتبوا عنه : الغزالى .
- الاصلاح الادارى : وممن كتبوا عنه : ابن تيمية .
- اجتماعيات الادارة : وممن كتبوا عنها : ابن خلدون .
- الادارة المكتبية : وممن كتبوا عنها : القلقشندى .

وسنتحدث — بايجاز — عن كل من هؤلاء الاعلام فى الصفحات القليلة الآتيـة(*) :

(*) راعينا الترتيب الزمنى عند حديثنا عن اعلام الفكر الادارى من المسلمين .

١ ـ الفــــارابى
(٢٥٩ ـ ٣٣٩ هـ ـ ٨٧٢ ـ ٩٥٠ م)

من رواد المثالية فى الادارة ، والمثالية تعنى : الأسلوب السليم فى الادارة والقيادة المثالية للمجتمع ، سواء فى ذلك القائد أو العاملون معه ، وما ينبغى ان تكون عليه هذه المثالية حتى تحقق اهدافها .

ولد الفارابى فى بلدة « فاراب » ببلاد التركستان عام ٢٥٩ هـ وقد تنوعت دراسته فشملت كثيرا من الوان المعرفة الى جانب العـلوم الدينية ، وله مؤلفات متعددة ومتنوعة ، وقد تأثر بالفلسفة الاغريقية القديمة حتى قيل انه خليفة « أرسطو » ، ولكن فكره تميـز بالطـابع الاسلامى متوافقا مع نزعته الصوفية .

ويعتبر « الفارابى » رائد الفكر المثالى (أو الطوبائى) غـير الواقعى وقد تأثر (*) بفلاسفة اليونان ومن بينهم « افلاطون » الذى تلمح صـدى « جمهوريته » فى كتاب الفارابى « **آراء أهـل المدينـة الفاضـلة** » ضمنه آراءه فى كيفية الادارة المثـالية والقيـادة القويمة لمجتمع كل من فيه يؤدى دوره بدقة وأمانة ، والكل فى تعاون وتكامل مع من يقوم على ولايتهم فجميعهم يمثلون اعضاء الجسم الواحد(١) .

ويرى الفارابى ان المدينة الفاضلة (ممثلة فى أعضائها) يجب ان يسودها التعاون والتـآزر ، فالانســان اجتمــاعى بطبعه وهو لا يتمكن من الحياة بمفرده وانما مع الجماعة ، على أن تكون السعادة رائد الجميع ، يعملون من أجلها ، ويحرصون على تحقيقها ، وهـو هنا ، يقدم نموذجا لمجتمع انسانى ، راق ، منظم ، متعاون ، تصدر منه افعال طيبة تهدف الى اسعاده وتسود العـلاقات الانســانية بين

(*) الطوبائى او التوبائى مشتقة من الكلمة « يوتوبيا »
وهى من أصل لاتينى وتعنى المثالية التى لا توجد فى الواقع ، ولكن فى الخيال او التصور الذى يطمح الانسان الى تحقيقه .

(١) أبو نصر الفارابى ـ آراء أهل المدينة الفاضلة ـ مكتبة صبيح ـ القاهرة (بدون تاريخ) .

افراده وهياكله التنظيمية حيث يقدم تصورا مثاليا عدد فيه صـــفات القيادة الرشيدة والتى من بينها ؟ الحكمة والفطنة وتكامل الشخصية بدنيا وفكريا وأن يكون لدى القائد او الرئيس القدرة على توافق نفسه مع عقله وقوله وفعله مع حرصه على سعادة مجتمعة بالاضـــافة الى بعض الصفات الفكرية والنفسية والخلقية والاجتماعية والجســـمية وقد جمعها فى اثنتى عشرة صفة فطرية طبيعية فى الانســـان ، وان كان من العسير تحقيقها مجتمعة فى شخص واحد ، وبالاضـــــافة اليها ، هناك ست (٦) صفات مكتسبة يرى توافرها فى القـــائد وتتعلق جميعها بالقدرة على ممارسة القيادة الصحيحة فى ضـــوء تعاليم الشريعة الاسلامية ، فهو هنا يقدم لنا توصيفا لما يجب ان يكون عليه الحاكم الصـــالح · على ان « المدينة الفاضـــلة » التى يراها « الفارابى » هى تصور لمدينة مثالية فى حياتها ونظمها الاجتماعية، سواء من حيث قيادتها او ولايتهـــا او من حيث رعيتها واهلهـــا ، وهو يرى أن القائد او الحاكم يمثل القلب من الجسم وبقية اعضـــاء جسم الانسان يمثلون المجتمع وكل عضو له وظيفته وعمله وبقـــدر ما لديه من طاقة ومقدرة ولكن الجميع فى تعاون وتكامل وبالتالى ، فان ذلك يمثل التدرج الرئاسى او التنظيم المتكامل الذى يحقق اهداف المجتمـــع ·

ويبدو أن أوضاع الدولة العباسية فى ايام الفارابى ، وما كانت عليه من خلل وتفكك واضمحلال كانت دافعا لانعزاله عن الناس فجاء هذا الكتاب تعبيرا عن سخطه على ما كان سائدا فى عصره ·

٢ ـ المـــــاوردى

(٣٦٤ ـ ٤٥٠ هـ ٩٥٧ ـ ١٠٥٨ م)

من رواد الادارة الحكوميـــة ، والادارة الحكومية تعنى الاهتمام بـادارة الـدولة من حيث هى قيـــادة مجتمـع وتنظيـم عمـل ، ومسـئوليات وواجبـات .

ولـد المـاوردى فى بغـداد عام ٣٦٤ هـ وعاش بهـا ، وعمل فى القضـاء حيث اسـندت اليه عـدة مناصب ، وهو احد رواد الدراسات الاداريـة التى تستهدف اصلاح الأداة الحكومية وتقويم العمل الادارى ، ولـه عـدة مؤلفات متنوعة ، من بينها :

- الحـاوى الكبير : فى فقـه المذهب الشافعى .
- أدب الدنيا والدين : فى الآداب والأخلاق .

الأحكام السلطانية والولايات الدينية فى الادارة الحكومية

ويعتبر كتاب « الأحكام السلطانية » من الكتب الرائدة فى معالجة موضوع الادارة من الوجهة الاسلامية وفى المجتمع الاسلامى : فقد شمل الحديث عن نظم الادارة الحكومية وأصولها ، ورئاسـة الدولة والواجبات المنوط بهـا المسئولون والحكام والنواحى الاداريـة والمالية المختلفة ، كما تضمن كثيرا من شئون الدولة وتنظيماتها وكيفية ادارتها والاشراف عليهـا ، سـواء كدولة بصفة عامة (على المستوى المركزى) أو مجموعة من الأقاليم والأمصار (على المستوى الاقليمى أو المحلى) كما هـــو متداول فى عصرنا الحاضر .

كذلك ، تضمن الكتاب تنظيم الاعمال وأساليبه فى قطاعات الدولة كالدوائر الحكومية والوزارات وغيرها من دواوين الحكومية .

ويمكننا ايضاح اهم معالم الفكر الادارى عند الماوردى من خلال كتابه « الاحكام السلطانية » **على النحو التالى : (١)**

– الالتزام بنظم الادارة الحكومية الاسلامية .

– ضرورة الالتزام بمبادىء : الكفاية والجدارة والتخصص فى التوظيف .

– التاكيد على مبدا الكفاية ومبدا العدالة فيمن يتولى القيادة او الرئاسة .

– الكفاءة فى العمل دون مجاملة .

– ضرورة الرقابة على اعمال الادارة وموظفيها سواء بالنسبة للمسئولين او بالنسبة للمرءوسين .

– أوضح واجبات القيادة او الرئاسة من حيث النواحى المتعددة: الدينية ، والعسكرية والقضائية والادارية والمالية ...

– بين واجبات المسئولين نحو تحديد اختصاصات العاملين وتوزيع العمل على المرءوسين ، سواء على مستوى الولاية أو مستوى الأمصار .

– وضح الشروط والصفات التى يجب توافرها فيمن يتولى قيادة او ادارة .

– اهتم بالتدريج الوظيفى وتسلسل القيادة وفقا لطبيعة العمل .

– بين الماوردى الاساس العقلى والشرعى لتقلد القيادة أو الرئاسة بمستوياتها .

---

(١) أنظر – أبو الحسن الماوردى – الاحكام السلطانية والولايات الدينية – دار الكتب العلمية – بيروت – لبنان ١٣٩٨ هـ ١٩٧٨ م .

— اكد على ضرورة تنظيم دواوين الحكومة باعتبار ان الديوان هو المنظمة الحكومية التى تدخل فى تشكيل الجهاز الادارى للدولة الاسلامية (١) .

— اكد على ضرورة تحقيق العدالة بين العاملين فى الادارة وبين الرعية وضرورة معالجة المظالم وتصفية ما قد يحدث من منازعات ، حرصا على مصلحة العمل .

وقد كان الماوردى يحرص على تأييده آرائه — بصفة عامة — بالشواهد القاطعة من الكتاب والسنة .

---

(١) د. حمدى أمين عبد الهادى — الفكر الادارى الاسلامى والمقارن — دار الفكر العربى ط ٢ — القاهرة سنة ١٩٧٦ ص ٢١٩ .

٣ - الغـــزالى
(٤٥٠ - ٥٥٠ هـ ١٠٥٨ - ١١١١ م)

من رواد الفكر فى السلوك لادارى ، والسلوك الادارى ، يغنى الاهتمام بواقع السلوك فى عمليات الادارة والقيادة ، وما ينبغى أن يكون عليه السلوك السوى فى ممارساتها .

ولد الغزالى فى طوس ببلاد فارس عام ٤٥٠ هـ وذاع صيته فى كثير من فروع المعرفة وله العديد من الكتب والمؤلفات ، ولعل فى مقدمتها كتاب « احياء علوم الدين » وله فى مجال الادارة كتاب « التبر المسبوك فى نصيحة الملوك » وهو واحد من الكتب التى تناولت سلوكيات الادارة أو بعبارة أخرى ، انه يمثل الاتجاه السلوكى الأخلاقى فى الفكر السياسى ، ويقال ان الكتاب كان موجها الى السلطان « محمد بن ملك شاه » ، حيث ضمنه النصائح والوصايا الحكيمة لمن يتولى امر المسلمين ، وكلها نابعة من تعاليم الاسلام . وقد الف الغزالى كتابه هذا باللغة الفارسية ثم ترجم - فيما بعد - الى اللغة العربية ، ثم الى التركية ، وقد استخدم فيه المنهج السلوكى الأخلاقى الذى عرف به حجة الاسلام ، الغزالى (١) .

وقد عدد الغزالى فى كتابه عشر وصايا مؤيدة بالأحاديث النبوية الشريفة واقوال الحكماء ، فهى تستند - اصلا - الى الايمان وتتفرع منه ، ويسميها الغزالى : « اصول العدل والانصاف العشرة » .

ونشير - هنا - الى ما اشتملت عليه تلك الوصايا :

الأولى : أن يدرك الوالى أو من يقوم على أمر المسلمين اهمية عمله وخطورته ، وانها نعمة من الله ، عليه الحفاظ عليها ورعايتها .

الثانية : عليه بمصاحبة العلماء والحرص على لقائهم ومشاورة العلماء المختصين والمخلصين فيما يعن له من امور ، وتلك من مقتضيات المسئولية .

---

(١) أنظر : أحمد عبد الغفور عطار - آداب المتعلمين ورسائل أخرى فى التربية الاسلامية - الطبعة الثانية - بيروت ١٣٨٦ هـ ١٩٦٧ م .

الثالثة : البعد عن الظلم وذلك بأن يتجنب الوالى وعماله ومن يعمل معــه من الاتبــاع ، الظلم ؛ وهو مسئول عما يقع منهم ٠

الرابعة : الحذر من استغلال السلطة والتكبر على الناس ، والميل الى العفو والكرم والتجاوز عند الغضب ، والبعد عما يستوجب سخط الرعيــة ٠

الخامسة : مراعاة ظروف الرعية واحوالهم والاهتمام بأمورهم مع حسن معاملتهم ، وأن لا يفعل معهم ما لا يرضاه لنفسه ٠

السادسة : المبادرة بقضاء حوائج الناس ، وعدم ازدرائهم لطلبهم قضائها ، فان قضاء حاجات الناس الزم وافضل من نوافل العبادات وفى الوقت نفســه تأكيد لتحمل المسئولية التى ينادى بها الاسلام ٠

السابعة : أن لا يغرق الوالى نفســه فى شــهوات الدنيــا لأن ذلك يشــغله عن اداء واجباته ، وعليــه أن يتحلى بالقناعة فى جميع الأمور باعتبارها من سلوكيات العدالة بين الرعية ٠

الثامنة : الرفق بالرعيــــة والتلطف معهــــم ، والبعد عن العنف والشدة ، وهو ما تنادى به الشريعة الاسلامية ٠

التاسعة : محاولة الوالى او الحاكم اكتساب رضا الناس عنــه مما يريح نفســه ويشعره بنجاحه فى عملــه ٠

العاشرة : أن لا يسعى الحاكم الى رضا الناس بمخالفة الشرع ، فرضا الخالق احق واولى من رضا الخلق ٠

وعلى وجه العموم ، فان كتاب «التبر المسبوك فى نصيحة الملوك» ، يعتبر احد الكتب الهامة فى ادارة المجتمع ، وحكم الرعية ، وتــــولى شــئون المسلمين (١) ٠

---

(١) أبو حامد الغزالى ـ التبر المسبوك فى نصيحة الملوك ـ مكتبة الجندى ـ القــاهرة ١٣٧٨ هـ / ١٩٦٧ م (ص٠ص ٩ ـ ١٥) ٠

٤ – ابن تيميــة

(٦٦١ – ٧٢٨ هـ)

من رواد الاصلاح الادارى ، والاصلاح الادارى يعنى الاهتمام بكيفية عمل الادارة ومحاولة توجيهها الوجهة السليمة الى جانب محاولة اصلاح المعوج منها وتقويمه المستمر .

وهو من المفكرين المسلمين الذين اهتموا بنواحى الادارة الى جانب عنايته بمسائل الدين والفتاوى الاسلامية . ويعتبر من كبار واجل علماء المسلمين وائمتهم .

ولد ابن تيمية فى « حران » بالشام ٦٦١ هـ (وقد اختلف فى مكان مولده) واشتغل بالقضاء كما عمل بالتدريس ، وتجول فى بعض البلاد العربية من بينها مصر والشام . وله العديد من المؤلفات الفقهية والمتنوعة من بينها رسالتان فى الاصلاح الادارى وهما موضع حديثنا فى هذا المجال .

ويبدو أن ابن تيمية قد كتب هاتين الرسالتين كرد فعل وعلاج لما لمسه فى عصره من حاجة الادارة الى الاصلاح ، حيث انتشر الظلم والفساد والطغيان ابان غزو التتار ، مما دعاه الى أن يقدم للعالم الاسلامى هاتين الرسالتين : (١) .

الرسالة الأولى :

رسالة السياسة الشرعية فى اصلاح الراعى والرعية :

وهى رسالة فى اصلاح الأداة والادارة الحكومية ، ومن اهم ما اشتملت عليه :

---

(١) انظر : ابن تيمية – مجموع الفتاوى – مكتبة المعارف – الرباط (دون تاريخ) .

ـ قيام الادارة على دعائم اسلامية وكما رسمها الاسلام ؛ فولاية الأمور والقيام على شئون المسلمين ، امانة يجب اداؤها على خير وجه ٠

ـ اختبار القائمين على الادارة وفقا لمعايير سليمة وطبقا لصلاحية العمل ؛ فاختيار الأمثل فالأمثل ، والأصلح فالأصلح ، كل حسب قدراته ، وهو ما تاخذ بـه الادارة الحديثة فى عصرنا الحاضر ٠

ـ مراعاة اختيار المناسب دون مجاملة لقربى او صداقة أو مذهب او عنصر او غير ذلك من اساليب التحيز والمجاملة ٠

ـ ان تتوفر فيمن يختار للعمل شروط هامة ، من بينها : الأمانة، وقـوة الشخصية ، والقدرة على تحمل المسئولية ، والالتزام بأوامر الدين ونواهيـه ٠

ـ جعل شرط الكفاءة والخبرة اسـاسا لتـولى الأعمال او بتعبير آخـر ؛ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، وهو ما تدعو اليه الاتجاهات الحديثـة فى الادارة ٠

ـ اتخاذ مبدأ السلوك الانسانى فى اصلاح الأداة الحكومية مصداقا لقوله تعالى : « ان اللـه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم » ٠

ـ ان اصلاح الادارة ينبغى ان يكون قائما على اســـاس دينى ، وايمان بالمسئولية كأمانة يجب مراعاتها ٠

ـ يؤكد ابن تيمية على ان يأخـذ ولى الأمر او الحاكم بالمشـــورة وذلك لتأليف القلوب ولصالح العمل فهو يقول : « لا غنى لولى الأمـر عن التشـاور » ٠

الرســـالة الثانيـة :

رسالة الحسبه ومسئولية الحكومة الاسلامية :

وهى رسالة تهتم بالرقابـة الادارية وتستهدف الحفاظ على الشرعية

الاسلامية فى الامر بالمعروف والنهى عن المنكر ، تقويما لسلوك الأفراد ، سواء كانوا موظفين عاميين او مواطنين عاديين من حيث الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية باعتبار ان الادارة تسهم فى عمليات التنمية بالمجتمع من خلال متابعتها لشئون هذه التنمية ومن بينها ، الرقابة الادارية .

ويوضح لنا ابن تيمية وظيفة المحتسب فيقول :

« ... « وأما المحتسب ، فله الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر مما ليس من خصائص الولاة والقضاة واهل الديوان ونحوهم ، وكثير من الأمور الدينية هو مشترك بين ولاة الأمور فمن ادى فيه الواجب وجبت طاعته فيه ... ويأمر المحتسب بالجمعة والجماعات ، وبصدق الحديث وأداء الأمانات ، وينهى عن المنكر من الكذب والخيانة وما يدخل فى ذلك من تطفيف المكيال والميزان والغش فى الصناعات والبياعات والديانات ونحو ذلك ... » (١) .

ثم يبين ابن تيمية كيفية الاصلاح الادارى والرقابة الادارية على النحو التالى :

- ضرورة تنظيم العمل وتوزيعه على المسئولين والقائمين عليه تنظيما وتوزيعا يتلاءمان مع طبيعة العمل .

- يؤكد على توفر الصفات الحميدة فيمن يتولى القيادة (القائد او المحتسب) ومتابعته لمسئولياته من منطلق الايمان والعقيدة .

- أن تدخل الدولة - عن طريق المسئولين بها - لمتابعة تنفيذ ما رسمته من خطط وما اعدته من اعمال .

- منع الاحتكار لما يحتاج اليه الناس من شئون المجتمع وحاجاته ،

---

(١) د. حمدى أمين عبد الهادى - الفكر الادارى الاسلامى والمقارن - المرجع السابق ص ٢٤٥ .

وما تتطلبه حياة المواطنين مع توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية لهـم ٠

ـ على المسئولين التبصر بأمور رعيتهم ، والعمل على تدارك ما قد يوجد من نقائص ، فذلك من موجبات العدل والأمانة فى رعاية مصالح المسلمين ٠

ـ تحـديد أسعار السلع لصالح جماهير الناس ، وهـذا يقتضى تدخل المسئولين ، حرصا على الصالح العـام ٠

ـ تحديد أجور أصحاب الحرف والمهن التى تتطلبها حياة الناس فى أمور معيشتهم ، اذا لزم الامر ، حتى لا يغالى صاحب الحرفة فى أجره ، ولا يستغل صاحب المنفعة جهد الحرفى وفى هـذا عـدالة للطرفين ٠

وهكذا ، قدم لنا « ابن تيمية » نموذجين جيدين للاصلاح الادارى ، أعدهما منذ مئات السنين ، وهو فى هـذا كأنما يخاطب العـالم المعاصر ٠

٥ ـ ابن خلـــدون

(٧٣٢ ـ ٨٠٨ هـ ـ ١٣٣٢ ـ ١٤٠٦ م)

احـد رواد اجتماعيـات الادارة ، واجتماعات الادارة تعنى ان الادارة عمليـة اجتماعية تتفاعل فيهـا مجموعة من البشر ، لهـم سلوكياتهم ، وتربط بينهم علاقـات عمل ويسـعون الى تحقيق اهداف معينـة .

ولـد ابن خلدون فى تونس عام ٧٣٢ هـ ويقـال ان اصله حضرمى من اليمن ، انتقـل اجداده الى الأندلس عند فتحها وتركتها اسرته الى شـمال افريقيـا عقب الغـزو الاسبانى لها ، وقد تلقى تعليمـه على يـد والده وكبار علمـاء تونس . ثم تقـلد عـدة وظائف منها الاداريـة ومنهـا السياسية كما عمل بالقضاء وقام بالتدريس فى الأزهر بمصـر وتوفى بالقـاهرة سنة ٨٠٨ هـ . وتعتبر الموسـوعة التاريخية التى تحمل اسم :

« كتاب العبر وديوان المبتدا والخبر فى ايـام العرب والعجـم والبربر ومن عاصرهم من ذوى السلطان الأكبر » .

من اشهر مؤلفات ابن خلدون ، وقد وضع له مقدمة حظيت بشهرة واسـعة لأهميتها العلميـة ، واليهـا تعزى المكانة الرفيعة لابن خلدون فى الفكر الاجتماعى ، ثم الحق بالكتاب ترجمة ذاتيـة لـه بعنـوان « التعريف بابن خلدون » .⁽¹⁾

وحديثنا ـ هنـا ـ يتناول بعض ما جاء فى المقـدمة من آراء فى الظواهر الاجتماعية وحركة المجتمع بصفة عامة ومن بينها الادارة حيث نحاول تفسير ما كتبه فى ضوء المنظور الادارى باعتباره فى مقدمة رواد التنظيم الاجتماعى ، ذلك ان طبيعة دراسته وتفكيره يجعلانه مهتمـا بالنواحى الاجتماعية وجوانب المجتمع المختلفة ، ومن ثم ، يمكننا ايضاح

---

(١) راجع : عبد الرحمن بن خلدون ـ التعريف بابن خلدون ورحلتـه شرقا وغربا ـ دار الكتاب اللبنانى للطباعة والنشر ـ بيروت ١٩٧٩ .

بعض جوانب الفكر الاداري الاجتماعي عند ابن خلـــــدون ، على النحو التـــالى :

(أ) انه يفسر الظواهر الاجتماعية تفسيرا علميـا موضوعيا ، حيث يرجع تشكيل المجتمعات وتنظيمها الى مجموعة من القـــوى والمؤثرات والعوامل البيئية التى توجه سلوك الافراد ، وبالتالى تنعكس على ادارة المجتمع .

(ب) انه يرجع تقدم التنظيم فى المجتمع وكذلك نموه واستمراره الى ثقافة هـذا المجتمع بكافة مقوماته ، حيث يتاثر بها وبجوانبهـا المختلفة باعتبار أن التنظيم أحد عمليات الادارة ومراحلها .

(ج) يرى انه يمكن دراسـة النمو فى التنظيم فى ضوء العوامـل البيئية المختلفة بالاضافة الى الاستعانة ببعض العلوم المساعدة كعـلم النفس والجغرافيا وغيرهما ، ومن ثم ، يمكن التنبؤ بمستقبل هـذا التنظيم .

(د) انه يؤكد على قيمة العمل باعتبارها مصدر قيمـة الانسان ، وبالتـالى فان قيادة المجتمع تكون متوافقة مع ما يقـدمه العاملون فيـه من الاعمال لفائدة المجتمع (١) .

(هـ) انه يرى من الافضل ، للوقوف على طبيعة تنظيم المجتمع وحقائقه ، لابـد من اجراء مقارنات بين المجتمعات المتباينة وفى ضـوء معايير وقوى معينـة حتى تتضح حقيقة التنظيم ، وذلك كما عقـد ابن خلـدون مقارنة بين المجتمعين البدوى والحضرى من حيث السـمات المميزة لكل منهما والعوامل البيئية المؤثرة فى تشكيل التنظيم بهما .

---

(١) محمد لطفى جمعة ـ تاريخ فلاسـفة الاسـلام من المشرق والمغرب ـ مطبعة دار المعارف ـ القاهرة سنة ١٩٢٧ ص ٢٢١ .

٦ - القلقشـــــندى
(٧٥٦ هـ)

واحد من رواد الادارة المكتبية ، والادارة المكتبية تعنى : كيفية اعـداد المكاتبات وتصنيفها ، والتنظيم المكتبى ومتطلباته ومسئوليات القائمين عليـه ، كما تعنى بوسـائط الاتصال بين الدوائر الحكومية من مكاتبـات متنوعة تتناول جوانب العمل .

ولـد القلقشندى فى احدى قرى مصر (قلقشـندة شمالى القاهرة) عام ٧٥٦ هـ وتعلم على يد كبار علمـاء مصر ثم عمل بديوان الانشاء ، الذى كان يسمى فى عهود سـابقة بديوان المكتبات أو ديوان الرسائل ، وقد عمل من قبل بالتدريس والقضاء والقلقشـــــندى ، صاحب المؤلف الشهير ، المعروف باسمه : « صبح الأعشى فى صناعة الانشا » . وقد اسـهم به فى احياء حركة التراث الاسلامى والثقافة الاسلامية بعد سقوط بغـداد سنة ٦٥٦ هـ . (١)

وتشير مصادر التاريخ الى ان الكتاب كانوا من ذوى الحظـوه والمكانة المرموقة عند ولاة المسلمين ، ذلك أن الـــولاة كانوا يستعيثون بالكتــاب فى تصريف كثير من أمور الدولة لما عرفوا به من مهارة وفطنـة وما يقدمونه من مكاتبات باعتبارها من وسائل ووسائط الاتصال بين الرعاة والرعية ، ولـذا نشطت الكتابات فى مجال الادارة المكتبية او ما عرف فى ذاك الوقت بصناعة الانشاء .

وكتاب « صبح الأعشى فى صناعة الانشا » للقلقشندى ، يقع فى أربعة عشر جزءا ، شملت مقدمة وعشر مقالات ثم خاتمة .

وقد تناول فى المقدمة ، حديثه عمن سبقوه فى هذا المجال من

---

(١) أبو العباس احمد بن على القلقشندى - صبح الاعشى فى صـــناعة الانشا - (١٤ جزء) - وزارة الثقافة والارشاد القومى المؤسسة المصرية العامة للتاليف والترجمة والطباعة والنشر - القاهرة ١٣٨٣ هـ / ١٩٦٣ م .

الكتـابة بدواوين الدولة الاسلامية وفى طليعتهم ، رائدهم عبد الحميد الكاتب ٠

والواقع ان القلقشندى اعـد هذا المؤلف الضخم فى تبويب وتنسيق علمي دقيق فضلا عن انه يعتبر موسوعة علمية فى التنظيم المكتبى ومتطلباته ، كما يعتبر دائرة معارف عن وظيفة الكتابة ، وتصـنيف المكاتبات وتنظيمها ٠

ونحن عندما نتكلم عن « صبح الاعشى » ، انما نكتفى بلمحات عابرة تضمنته اجزاؤه الكثيرة ، **وذلك من خلال السطور التالية :**

- لقـد أوضح القلقشندى فى كتابه ، كيفية تنظيم العمل بالدوائر الحكومية أو المؤسسات المختلفة وما يجب أن يكون عليه التنظيم المكتبى وكيفية معاملة موظفى الدولة وعمالهـا باعتبارهم حماتهـا ومصرفى أمورها ٠

- اهتم بدراسة المكتبية وكيفية اعداد المكاتبات وتصنيفها ، والتنظيم المكتبى ومتطلباته ، ومسئولية القائمين عليه ٠

- وضع هيكلا تنظيميا لادارة ديوان الانشاء (وهو الديوان المسئول عن تصريف شئون المسلمين من الناحيـة الادارية) وذكر وظيفة كل مسئول وبين اختصاصاته ٠

- اكـد على حاجة القائد او المسـئول على تنظيم مكاتباته ليكون عمله جيدا وايجابيا باعتبار ما يصدره من كتابات وتعاليم ترجمة لنظم الادارة ٠

- ذكر ما ينبغى أن يكون من الصفات التى تتوفر فيمن يمارس الكتابة فى دواوين الحكومة ، شـملت الصفات الشخصية والخلقية والمهنية والعلمية والاجتماعية التى تمكنه من اداء عمله بنجاح ٠

- بين أهمية ثقافة الكاتب (من يعمل بالكتابة) وادراكه لطبيعة

عمله وتحدث عن كثير من الخصائص التى يجب ان يتمتع بها والوان المعرفة التى يلم بها .

— قدم تصنيفا شاملا للمكالمات وانواعها ، وما يجب ان يكون عليه منها ، وما يقتضيه تنظيمها وتنسيقها على اسس علمية موضوعية مما يماثل — الى حد كبير — ما تقوم به اعمال السكرتارية وشئون التحرير والتوثيق فى عصرنا الحاضر .

— ذكر القلقشندى نماذج من المهام التى يضطلع بها رئيس الديوان أو رئيس المنظمة والواجبات المنوط بها ، وكذلك الموظفين وواجباتهم ، كل فيما هو موكل به ، كما ذكر نماذج لبعض المكاتبات وتصنيفها وتنظيمها مما يجرى فى الدوائر الحكومية .

وفى نهاية حديثنا عن القلقشندى ، نستطيع ان نقول انه قدم لنا توصيفا علميا رائعا لتنظيمات الادارة المكتبية ومكاتباتها وكذلك للقائمين عليها والمسئولين عنها واختصاصاتهم .

تعقيب :

باستعراضنا لما أسلفناه عن نخبة من المفكرين المسلمين وآرائهم فى طبيعة الادارة وعملياتها والقيادة ومتطلباتها ، نجد انهم استقوا آرائهم من تعاليم الاسلام الحنيف ومصادر التشريع فيه من كتاب وسنة واجماع وقياس واجتهاد ، ولقد بقيت هذه الآراء — وستظل — امدادا مستمرا للفكر الادارى الحديث والمعاصر بما تزخر به من قيم وفعالية ، يحاول مفكرو العصر الحاضر ان يصلوا اليها بعد مئات السنين من رحيل هؤلاء المفكرين عن دنيانا ، وبعد أن اسهمت آراؤهم فى ايقاظ الفكر الادارى عند الغرب ، ومن ثم ، توالت الآراء فيه وتتابعت مستحدثاته تلك التى سبق المسلمون بها من قبل .

فها هو « الفارابى » يضمن كتابه « آراء اهل المدينة الفاضلة » كيف تكون القيادة السليمة والادارة القويمة ، ومن ثم تكون الحياة

المثالية فى المجتمع ، سـواء بالنسبة للقـادة او للرعيـة .

وبالرغم مما يبـدو انـه قد تاثر « بافلاطون » فى آرائـه ، الا انه واءم بين طبيعته كمفكر مسـلم وبين ما قراه عن الآخرين فغلبت السمة الاسلامية على تفكيره وآرائـه .

ومن جهة اخرى ، تاثر بالفارابى ، « توماس مور » Thomas More (١٤٧٨ ـ ١٥٣٥ م) وهو انجليزى الاصل ، فى تاليف كتابه «اليوتوبيا» وهو دعوة للاصلاح الاجتماعى ، استهدفت تقويم اعوجاج المجتمـع الاوربى عامـة والمجتمع البريطانى بصفة خاصة .

والكتاب ـ فى جملته ـ يمثل فكرا مثاليا يحاول ايجاد دولة مثالية وقد سـبقه فى هـذا الاتجـاه كل من ؛ افلاطـون والفـارابى وابن سـينا (١) .

وها هو « المـاوردى » يقـدم لنا كتابا كاملا عن الحياة الادارية، ومسئوليات القيادة والامور التى ينبغى ان يتبعها القائد فى تنفيذ عمله، والصـفات والواجبات التى يلتزم بهـا حتى يتمكن من القيام بعمـله بكفاءة وتكون ادارتـه ناجحـة . ثم هناك « الغـزالى » الذى يضـع المعايير التى ينبغى ان يختار القائد فى ضوئها ويسير بمقتضاها كما يضع المحاذير التى ينبغى ان يبتعد عنها ، وذلك كما جاء فى كتابه « التبر المسبوك فى نصيحة المـلوك » ، ثم نجد ميكافيللى الايطالى Mechiavelli (١٤٦٩ م) قـد تاثـر بـآراء الغـزالى عنـدما الف كتابه « الامير The Prince » الا انـه عالج موضوعه باسلوب يؤخذ عليـه مجافاته للقيم الدينية والاخلاقية ، تلك القيم التى تمرد عليهـا المجتمع الايطالى آنـذاك ابان تحـوله من جمود العصور الوسطى الى انطلاق عصر الاحيـاء والنهضـة ، ولعل العبـارة التى عرف بها « ميكافيللى » الغاية تبرر الواسطة او الوسيلة » تفسر لنا اسـلوبه فى المعالجة .

وقد عرض ميكافيللى فى كتابه ، بعض خصائص القيادة حيث يرى

---

(١) راجع : فاروق سعد ـ مع الفارابى والمدن الفاضلة ـ الطبعة الأولى ـ دار الشروق ـ بيروت ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .

ان هــذه الخصائص قد تكون طبيعية وقد تكون مكتسبة ، كما يحرص على تزويد « أميره » بالمهارات التى يتعين على القائد او المدير الناجح اكتسابها ، بالاضافة الى انه عرض لبعض المفاهيم عن الادارة الحكومية الناجحــة .

هــذا ، فضلا عن انه ذكر بعض الأمور اللازمة لعلاج شئون المجتمع وصلاحه كتحسين الادارة واصلاحها ، والتوجيه الرشيد للطاقات البشرية وحسن استخدامها ، وقد جاء كثير من هــذه الامور فى كتاب الغزالى . ولقــد اشــاد دكتور كلود جورج فى كتابه « **تاريـــخ الفكر الادارى** » بالغزالى وكتابه « التبر المسبوك في نصيحة الملوك » ووصف ما تضمنه من أرشادات بأنها نصائح اداريــة حكيمة (١) Sage Managerial advice

وهناك ، شيخ الاسلام « **ابن تيميــة** » الذى تنوعت مؤلفاته الفقهية والتربوية ، يقــدم لنا نماذج طيبــة للقيــادة الحكيمة وكيفية اختيــار القائــد الماهر والقائمين على العمل باختيار الاشخاص المناسبين للأعمال المناسبة ثم بين كيفية الاصلاح الادارى والرقابة الادارية لصالح العمل .

وهذا ، هو ابن خلدون ؛ رائــد الاجتماع ، والذى يؤكد على تأثير عوامل البيئــة والقوى الثقافية فى المجتمع على طبيعة الادارة وحركتها وتنظيماتها يسبق « آدم سميث » Adam Smith فى القول بأن العمل هو المصدر الاساسى للقيمة والثروة ، وقــد ذكر سميث ذلك فى كتابه « ثــروة الأمم » الذى اصدره سنة ١٧٧٦ م واكد على توفير حرية العمــل والحافز الشخصى ، وتصنيف العمل وتقسيمه وتحديد الأجــر كمقابل للعمل كما اشار الى العوامل المؤثرة فى ذلك ، وهنا نتذكر ما قاله «ارنست ميل» الامريكى فى كتابه المنظمون العظماء The great organizers الــذى أصــدره ســنة ١٩٦٠ م عن ابن خـــلدون ومنهجـــه العلمى فى الدراسات الاجتماعية : « ان المؤرخ العربى ابن خلدون ، مستشار التنظيم والعمل السياسى للملوك والخلفاء فى افريقيا الشمالية وأسبانيا خلال القرن الرابع عشر ، كان قد ادرك فى ذكاء وتألق أحــد

---

(١) د. كلود جورج ـ تاريخ الفكر الادارى ـ مكتبة الكليــات الازهرية ـ القــاهرة ١٩٦٨ ص ١٣ .

العروض الاولى المنظمة للطريقة المقارنة فى دراسة التنظيمات وتطور النتائج المتعلقة بهما ، وربما لا يزال بعض هذه الافكار قابلا للتطبيق العملى » (١)

حقيقة ، ان ابن خلدون يعتبر من رواد الفكر الادارى المقارن ذى الصبغة الاجتماعية ، حيث نلمس فى كتاباته للظواهر الاجتماعية محاولة تفسيرها تفسيرا مقارنا ، وقد نهج كثير من علماء الغرب الحديث المتخصصين فى الادارة منهج ابن خلدون فى نظرته الى تنظيم المجتمع وادارته من امثال :

« جاوس » Gaus ، و « هيدى » Heady «وارنست ديل» Ernest Deel وغيرهم .

ثم ، ها هو القلقشندى ، الذى يضع لنا تنظيمات جيدة للعمل الادارى ومتطلبات هذا العمل من تخطيط وتنسيق وتصنيف للمكاتبات باعتبارها وسائل اتصال ، وكيف تحقق الغاية منها ، ثم الصفات التى يجب توفرها فيمن يقوم بها . أليس هذا جديرا بالدراسة والافادة منه فى الادارات المختلفة وما قد يعترض عملها من مشكلات ادارية تقلل من فعاليتها .

وبعد ، فقد يبرز لنا السؤال التالى :

ما صلة هؤلاء المفكرين وكتاباتهم عن الادارة من زواياها المختلفة بمجال التربية والتعليم ؟؟

والجواب عندنا : ان ما قدمه هذا الفريق من المفكرين ، انما هو وثيق الصلة بالادارة التعليمية ، ذلك أن ان الادارة العامة هى الدعامة الاساسية فى حياة المجتمع ، ومنها تتنوع بقية الادارات فيه باعتبارها نماذج مصغرة منها ، وعندما تتأثر الادارة العامة بقوى ثقافية أو عوامل بيئية معينة ، فان ذلك ينعكس على بقية الادارات النوعية فى المجتمع ،

---

(١) د. جمعة أمين عبد الهادى ـ الادارة العامة المقارنة ـ طبع بغداد ١٩٧٠ ص ١٨ .

وادارة التعليم واحـدة منها ، والواقـــع ، ان كثيرا من آراء المفكرين المحدثين فى مجال الادارة ، سـواء كانت ادارة عامة او ادارة تتعلق بالتربية والتعليم ، قد سبق بها الرعيل الاول من المفكرين المسلمين بغير ما قصـد او تخصص ، وانما كانت آراؤهم مستمدة من الشريعة الاسلامية بمصادرها ومضامينها ، وان ما نقراه اليوم وما يحاول ان يبرزه من يحملون شـعارات التجديد والابتكار ، انما هو اعادة ترتيب لما سبق او بلغـة الرياضيات ؛ الأخـذ بطرائق التباديل والتوافيق .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخــرى ؛ فان تلك النوعيـات التى تضمنتها كتابات هـذه النخبة من المفكرين ، تتمثل فى ادارة التعليم ، فهنـاك الادارة التى ينبغى ان تكون مثالية فى تنظيمها ومرافقها واداء العاملين بها ، وهناك الادارة التى تحتاج الى اعادة النظر فى ممارساتها او تقـويم ما بعد منها عن مساره الطبيعى .

وهنـاك الشئون الادارية والمالية المتعلقة بالتعليم ، وما ينبغى ان تكون عليـه من الانضباط وحسن الأداء .

وهناك السلوك الانسانى فى عمليات الادارة واخلاقيات المهنـة ومتطلبات العمل ، ثم هناك ، العاملون فى ادارة التعليم ـ بمهفومهـا الشامل ـ سواء كانت وزارة او منطقة او قطاعا ، هؤلاء الذين يمثلون منظمات اجتماعية التفاعل ، اجتماعية الحركة وتربط بينهم صلات وروابـط ، وتجرى بينهم وسائل الاتصال المتنوعة عبر قنوات الاتصال المختلفة .

بالاضافة الى كل ذلك ، هناك السمات التى ينبغى ان تتوفر فيمن يعملون بادارة التعليم ومنظماته وما يتبعها من مسئوليات وثيقة الصلة بحيـاة المجتمع .

ان قراءة واعيـة لما قدمه المفكرون المسلمون فى هذا المجال تدلنا دلالة واضحة على انهم قد ادركوا عن كثب وبفكر ثاقب طبيعة الادارة وماهيتها ، وما تضمه أروقة العمل فيها من أمـور ، وهانحن اليوم نفيد كثيرا مما قدموه ، وفى حديثنا عنهم اجترار لثمرات التراث الاسلامى العريق .

الفصل الثالث

تطـــور الفـــكر الادارى

قبل الحديث عن تطور الفكر الادارى ، نعرض فيما يلى لبعض المفاهيم والمصطلحات الادارية .

مفـــاهيم ومصـطلحات اداريــة

هنـــاك بعض المفاهيم ذات الصـلة بالادارة ، نرى ان نشـــير اليهـا قبـل الحديـث عن طبيعــة الادارة واسـسـها وممارسـتها ، وذلك على النحو التالى :

الادارة :

الادارة : عملية توجيـه للطاقات البشرية والامكانيات المادية .

الادارة : عملية سلوك موجه لصالح المنظمة أو المؤسسة .

الادارة : عملية تكيف مع الواقع وفى الاطــــار العام للمنظمة او المؤسســة .

الادارة : عملية تجديد فى اساليب العمل من اجل مصلحة المنظمة او المؤسســة .

الادارة : وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة او المؤسسة .

الادارة بالأهداف : تعنى مدى تحقيق كل منصــب او تنظيم فى المنظمة او المؤسسة للأهداف التى من اجلها وضع .

اى انه يمكن الجمع بين اهــداف الهيكل التنظيمى كافـــراد ، والخدمات التي تؤديها اقسام المنظمة او المؤسسة .

ادارة التنظيم : تعنى تنظيم عمليات الادارة وتحديد مسئولية كل منها واختصاصاتها بحيث تتكامل مع بعضها البعض .

وبعبارة أخرى ؛ ادارة التنظيم ، هى الجهاز الادارى المنوط بـه عملية التنظيم .

ادارة التنفيذ : تعنى تنفيذ ما تضمنته عمليات الادارة والالتزام بما رسم فى تنظيماتها وشملته مضامينها ٠

وبعبارة اخرى : ادارة التنفيذ ، هى الجهاز الادارى المنوط به عمليات التنفيذ ٠

ادارة الانجاز ؛ تعنى عمليات الادارة النشطة التى تدفع بالعمل الى الانجاز ، مع تخطى العقبات وتجاوز الروتين ٠

وبعبارة اخرى ؛ ادارة الانجاز ، هى الجهاز الادارى المنوط به تحقيق الأهداف دون بطء ٠

ادارة التقويم ؛ تعنى معرفة ما حققته عمليات الادارة من اهداف ، والوقوف على مدى التقدم أو القصور فيها ٠

وبعبارة اخرى ؛ ادارة التقويم ، هى الجهاز المنوط به عملية التقويم ٠

الرئاسة ؛ هى الاشراف على اداء الاعمال وفق تعليمات محددة بطريقة رسمية ، وتقوم علاقة الرئيس بالجماعة التى يراسها على اساس سلطة رسمية مقررة باعتبارها ناحية اشرافية تنفيذية ٠

الرئيس ؛ هو المسئول الذى يستمد سلطاته ـ غالبا ـ من خارج الجماعة عن طريق التشريعات والقوانين واللوائح (١) ٠

القيادة : هى الجمع بين القدرة على توجيه العمل فى المنظمة أو المؤسسة ، والقدرة علي التجديد والتغيير من منطلق السلطة المكفولة بغرض تحقيق أهداف اكبر (٢) ٠

---

(١) د٠ صلاح الدين جوهر ـ ادارة المؤسسات التربوية (أسسها ومفاهيمها) ط ١ جامعة عين شمس القاهرة ١٩٧٢ ص ٣٦ ٠

(٢) Lipham, J. : Lead ership and Admin is tratism by Griffiths, D. E. (ed) The 63rd yearbook of the N. S. S. E. Chicago, 1964, PP. 122-123.

ويمكن القول : ان كل قائــد هو ادارى ، وليس بالضرورة ان يكون كل ادارى قائــدا .

القيـــادة : هى العملية التى يتم من خلالها التاثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيـق اهداف محددة (١) .

القيادة الادارية : هى القــدرة على التاثير فى الناس — افــرادا وجماعات — لكى يتعاونوا فى سبيل تحقيق هدف مرغوب فيــه ، وتمثل قمــة التنظيم الادارى .

وبعبارة اخرى : هى القدرة على توجيه ســلوك جماعة معينــــة لتحقيق هــدف مشترك .

وظيفة القيادة الادارية : تتركز هذه الوظيفة فىعمليات : التخطيط والتنسـيق ، وتحديد المسئوليات بين اعضاء التنظيم وبالتالى تحديد سلوكهم داخل المنظمة او المؤسسة ثم احداث الترابط بين جوانب العمل المختلفة ، مع الرقابة والمتابعة .

القـــائد : هو عضو فى الجماعة العاملة الذى يوجه نشـــاطها لتحقيق تماسكها وترابطها لتيسير احسن شروط ممكنة لأحسن انتاج تحت احسن الشروط (٢) .

القائــد الادارى : هو الذى يدفع العاملين معــه الى العمــــل فى تعــاون ومحبــة ، وهو الذى يلتــزم بمبادىء المساواة والحــــرية ، والقيادة الجماعية بالاضافة الى اعتباره قدوة لغيره فى العمل .

---

(١) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون — المفــاهيم الادارية الحديثـــة — شركة دار الشعب — عمان — الاردن ١٩٨٦ ص ١٣٩ .

(٢) د. احمــــد زكى صـــــالح — علم النفس فى الادارة والصــناعة — دار النهضة العربية — القاهرة ١٩٦٧ ص ٣٤١ .

وهناك تعريف للقيادة ؛ يقول به « اوردواى تيند » : (١)

القيـــادة : « هى الجهد أو العمل للتاثير فى الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ، ويجدونه صالحا لهـــم ، وهم يرتبطون معـا فى مجموعة متعاونة ، وبالتـــالى ، يتعين على القائـد توفير شعور الاقتناع والثقة والاطمئنان لدى أتباعه » .

أما القائد المثالى ؛ فيرى أن تتوفر فيـه الصفات الآتية :

- التحمس للعمل - المهارة الفنية - الهدف - الذكاء ، - البت فى الأمور - الصداقة والمودة - الطاقة البدنية والعصبية . بينما يـــرى « برنارد » أن اهم السمات المؤثرة واللازمة للقـــائد الجيد تتمثل فى : - الشعور بالمسئولية - القـدرة على الاقناع - المثابرة ، - الحيـــوية والقـدرة الذهنية - القدرة على توفير الثقـة المتبادلة .

ويجمع جمهور المتخصصين فى الادارة على أنـه لممارسـة القيادة بنجـاح ، فانـه ينبغى أن يتمتع القائد بالصفات الحميدة التى تتناسب مع طبيعة القيادة ، والتى من ابرزها :

- القيام بالواجب من واقع تحمل المســئولية وممارسة المهـــام الوظيفية .

- العمل فى الاطار العام لسياسة المنظمة أو المؤسسة مما يؤكد قيامه بعمله من منطلق شرعية السياسة التى تأخذ بها القيادة .

انــــواع القـادة : تتنوع القيادة تبعـا لطبيعـة القـادة ، فهناك

القائد التاريخى ؛ وهو الذى تثبت مهارته فى القيادة بحيث يصبح مضرب المثل ، وتتناوله الأحداث كمثال رائـد فى حسن القيادة .

---

(١) د. كلود جورج - تاريخ الفكر الادارى - مرجع سابق ص ٤١ .

القائد المصيرى ؛ وهو الذى يتحمل مسئولية القيادة بأعبائها ، ويدأب على الوفاء بمتطلباتها .

القائد الوقتى ؛ وهو الذى يقـوم بدور القيادة لفترة زمنية محددة .

القائد بالصدفة ؛ وهو الذى تسهم الظروف فى ايجاده مع مصادفة فى موقفه وموقعه ، وتلعب الصدفة دورا فى نجاح قيادته .

القائد الذى يرفض المسئولية ؛ وهو الذى لا تمكنه قدراته من تحمل مسئولية القيـادة ، ويخشى تبعات عمله ، ويتهرب من المسئولية .

وباستعراضنا للمفاهيم السابقة ، يتضح لنـا أن هناك بعض التشابه فى طبيعة عمل كل من ؛ المدير والرئيس والقائد ، الا انـه يمكن تحديد اختصاصاتهم على النحو التالى :

المـــدير ؛ هو الشخص الذى يقوم على تنفيذ متطلبات العمـل بما يتوفر لديه من الظروف المناسبة والامكانيات البشرية والمادية اللازمة لنجـاح العمـل .

الرئيســـس ؛ هو الشخص الذى يختص بالاشراف على أداء العمل وفقـا للتعليمات الموضوعة ، مع التدخل لحل المشكلات التى تظهر فى حدود اختصاصه .

القـــائد ؛ هو الشخص الذى يستمد سلطته الفعلية من قـــدرته على التأثير فى سلوك الآخرين بالطريقة التى تمكنه من الحصول على طاعتهم لـه .

قائد الجماعة ؛ « هو الفرد الذى يدرك نشاط كل فرد وما يؤديه من عمل ، ولديـه من الامكانيات الشخصية كبعد النظر والامكانيات الوظيفية كالاطلاع على الاهداف البعيدة للمؤسسة مما ييسر له عملية التخطيط أى العمل للمستقبل ، وهو لا يقتصر فى عمله على مجـرد الاشتراك فى تقسيم العمـــل وتوزيعه بل يجب ان ينسق بين مختلف

اساليب النشاط فى مجموعته حتى يخرج الانتاج اشبه بالنغم الموسيقى المنسجم ، لانـه بدون عملية التخطيط يكون العمل دون هدف واضح ، وبدون عملية التنسيق يكون العمل اشبه بنغم موسيقى ملىء بعلامات النشاز غير المنسجم » (١) .

السلطة : هى الحق فى اصدار الأوامر ، والقدرة على فـرض الطاعة .

السلطة : هى الحق فى اصدار الأوامر ، والقوة فى اجبار الآخرين على تنفيذها (٢) .

السلطة : هى الحق فى اتخاذ القرارات التى تحكم تصرفات الآخرين .

السلطة : هى من اساسيات عمل المدير ، وامتلاكها هو احـد المقومات المهمة التى تمكنه من ممارسة مسئولياته .

كما ان السلطة ، هى التى تعطى للتنظيم الادارى شكله الرسمى وللقائمين عليـه القوة التى تمكنه من اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة ، ولـذا فان السلطة تمثل القوة الرئيسية للمنظمة .

على انه ينبغى ان لا تستعمل هـذه السلطة او القوة استغلالا سـيئا كأن يصدر المدير او من يتولى رئاسـة المنظمة ما يحلو له او ما يرون فى نظره من الاوامر والنواهى ، ولكن يجب أن يلتزم بمـا يوضع للمنظمة من لوائح وتشريعات وتعليمات تنظم العمل وتحـدد مسئولياته وتبين اختصاصات القائمين عليه وواجبات العاملين معهم .

وقد اثبتت التجارب ان القيادة التسلطية او الادارة التسلطية

---

(١) د. احمد زكى صالح ـ علم النفس فى الادارة والصناعة ـ مرجـع سابق ص ٣٤٢ .

Henri Fayol - General and Industrial Management, London. 1949. P. 44.

الصارمة ، لا تخلق الا نوعا من السلوك المعتل في المنظمة ، يتمثل في التحايل والنفاق وعدم الولاء ، بل قد تؤدى احيانا الى الاستهتار واللامبالاة والتخريب .

المفاهيم السابقة والعنصر البشرى :

مهما يكن من امر هذه المفاهيم ومسمياتها ووظائفها ، فان العنصر البشرى له الأهمية القصوى فى نجاح مهامها ، ذلك ان الانسان بكيانه وقدراته ومواهبه وتحمله للمسئولية ، سواء كان مديرا او رئيسا لعمل أو قائدا لمجموعة عاملة وسواء كان تابعا او مرءوسا فان فعاليته فى تحقيق اهداف المنظمة من ضروريات وجودها .

هذا ، من ناحية ، ومن ناحية اخرى ، فان عصرنا الحاضر يتسم بالتقدم العلمى والتكنولوجى والتقنية الحديثة التى تسهم بدور كبير وفعال فى تيسير عمليات الادارة من حيث التنظيم أو التنسيق او وسائل الاتصال وتنوعها وغير ذلك مما تستعين به الادارة فى انجازاتها ، وبالرغم مما يحمله هذا العصر من مستجدات ، فانه ينبغى ان نضع فى اعتبارنا اهمية العنصر البشرى فى عمليات الادارة على اختلاف انواعها ، ويخطىء من يظن أن دوره هامشى ، وان جهد الانسان يتقلص امام قفزات التكنولوجيا العصرية ووثباتها المتتالية ، على ان هذا ، لا يعنى التقليل من شأنها أو الاعراض عن الأخذ بها ، ولكنه الانسان مصدر الطاقة ، وموجه التكنولوجيا ، ولذا فان اعداد الانسان لتقبل مستحدثات العصر وممارساتها ، وتطويرها المستمر ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية .

الادارة والعلوم المختلفة :

للادارة صلة وثيقة بمختلف العلوم ، الانسانية منها والبحتة .

(أ) الادارة والعلوم الانسانية :

الادارة وثيقة الصلة بالعلوم الانسانية كعلم النفس والتربية والتاريخ وعلم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وغيره من العلوم .

ذلك اننا عندما نتعرض لدراسة تتناول جانبا من جوانب الحياة البشرية ، علينا أن نقف على الناحية الادارية فيها بمعنى ان عمليات الادارة عمليات سلوكية تنظيمية ، ومن ثم علينا ان نقيم هذه السلوكيات فى ضوء ما لدى الفرد من ادراك للتنظيم وحرص على تحقيق الأهداف ، فمعرفة الانسان لذاته ، وادراكه لظروفه ثم سلوكه فى ضوء ذلك ٠٠٠ هى نوع من الادارة ٠

وعمليات التربية واكتساب الفرد للمهارات والمرور بالخبرات المختلفة ٠٠ نوع من الادارة الذاتية ٠

وتفسيرات احداث التاريخ ، وتحليل شئون السياسة ، ودراسة الظواهر الاجتماعية ومناقشة أوضاع الاقتصاد ٠٠ كل ذلك فى واقعة تفسير وتحليل لعمليات تنظيمية وادارية تمت ، سواء كانت من المنظور الفردى او المنظور الجماعى ٠

(ب) الادارة والعلوم البحتة :

لا تقل صلة الادارة بالعلوم البحتة عن صلتها بالعلوم الانسانية : ذلك أن استخدامنا لهذه العلوم (مثل : الكيمياء والفيزياء والرياضيات وعلوم الطب والهندسة وغيرها) لا يقف عند الفائدة المجردة لها فحسب كما يبدو ، ولكنها فى واقع الأمر عمليات ادارية منظمة ـ كبيرة كانت أم صغيرة ـ تقف وراء ما تحققه تلك العلوم من نجاح فى مجالاتها المختلفة ، باعتبارها توجيه لطاقات الانسان وقدراته ، وتخطيط للافادة من جهوده وتنظيم لخبراته ومواهبه ٠٠ وهذه كلها عمليات ادارية ٠

ولعل هذا ، ينطبق ـ ايضا ـ على مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والانتاج ، بل ان ما قدمه العلم الحديث لعالمنا المعاصر من مستجدات ، وما استحدثه من متغيرات ـ ومن بينها غزو الفضاء ـ يعتمد فى حقيقته على جانب غير قليل من العمليات الادارية المنظمة والدقيقة ٠

الإدارة وتنمية المجتمع :

تعتبر الادارة من المتطلبات الهامة والفعالة لتنمية المجتمع ، ذلك أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، تعتمد على مدى ما يتحقق للمجتمع من تخطيط سليم وتنظيم رشيد لما لديه من امكانيات بشرية ومادية ثم استغلال جيد للطاقات البشرية فى ضوء نظرة مستقبلية باعتبار ان التخطيط نشاط بشرى يتعلق بالمستقبل وما يحمله من توقع وتنبؤ ، وأن التنظيم هو البناء الذى يقدم العمل الادارى من خلاله ، وهو الاطار الذى تتم فيه ممارسة الادارة ، ومن خلال عمليات الادارة ، تنفذ خطط التنمية فى مجتمعات العالم المعاصر .

هذا ، الى جانب اعداد الكوادر البشرية وتنظيماتها المتنوعة ، ومتابعة ما تقدمه من اعمال واختصاصات .. كل ذلك من مقومات التنمية فى المجتمع .

وتلعب الادارة — بقطاعاتها المختلفة — دورا كبيرا فى تحقيق ذلك .

تطور الفكر الادارى :

كيف تطور الفكر الادارى حتى وصل الى ما هو عليه فى القرن العشرين الحالى ؟؟

لقد بدأ الفكر الادارى — منذ العصور القديمة — طبقا لحاجات المجتمعات عبر عصورها المختلفة ، وكان لكل مجتمع سماته المميزة ، وخصائصه التى تملى على المسئولين فيه كيفية مسارهم فى شئون حياتهم ، سواء فى نظم حكمهم واقامة دولهم ، او فى قطاعات الحياة وشرائح المجتمع بها ، بصفة عامة .

وفى السطور التالية ، نعرض لمحات خاطفة عن طبيعة الادارة فى بعض المجتمعات القديمة التى ادركت اهمية الادارة فى حياتها ،

بل وبلغت فيها مكانة مرموقة غبطتها عليهـا بقيـة المجتمعـات التى عاشـت فى زمانها :

ـ المجتمع المصرى القديم (الفرعونى) :

ذلك ان حياة المصريين القدماء قد امتدت ـ قبل الميلاد ـ الى اكثر من اربعين قرنـا من الزمان ، وكانت الادارة فيهـا رمـزا للحياة المنظمة ، المتكيفة مع اوضاع المجتمع وتنظيماته ؛ فقد عرف الفراعنة نظم الحكم ، والقيـادة والتدرج فيهـا ، وعرفوا الحكومة المركزية واختصاصاتها ، وعرفوا الحكومات المحلية ؛ الاقليمية منها والفرعية ، كما عرفوا التدريب على اختلاف مستوياته وانمـاطه الوظيفيـة ، واعدوا له البرامج المناسبة ؛ النظرية منها والعملية ، واسندوا ذلك الى متخصصين وفنيين فضلا عن ادراكهم لأهمية التنظيم والتنسـيق فى الأجهزة الحكومية ، كذلك ، عرف قدماء المصريين حوافز العمل، وتقدير العاملين ، والمكافآت التشجيعية ... الخ(١) .

ـ المجتمع الاغريقى (اليونانى القديم) :

من المعروف ، ان المجتمع اليونانى القديم ، كان مقسـما الى مجموعة من المدن المستقلة ، والتى تمثل كل منها دولة قائمة بذاتها ؛ لها نظامها الادارى وطرائقها فى الحياة ، مما جعل الحياة فيهـا تتسم بالبساطة وقلة التعقيد على مدى نحو ثلاثين قرنـا قبل الميلاد .

ولقد انعكست هذه البساطة على اسـاليب الادارة التى كانت تسود المدن الاغريقيـة حينذاك ؛ فكان الموظفون المختـارون لتولى الأعمال المختلفة ، يمارسون وظائفهم دون اعداد أو تدريب سابق ، ويظلون بها لفترة قصيرة ثم يختار آخرون غيرهم وهكذا .

وكان الاغريق يرون فى ذلك تطبيقـا لمبـدأ الديموقراطية فى

(1) E. N. Gladden : A History of Public Administration. (Frank Cass-London), 1972, PP. 53-65.

ادارة المجتمع ، بالاضافة الى انهم كانوا يختارون قيادات مدنهم عن طريق انتخاب مواطنين يقرهم الشعب : وتشير مصادر التاريخ الى ان (الاغريق) لم ياخذوا بالتدرج الرئاسى وتسلسل القيادة فى ادارة مجتمعهم ؛ ذلك انهم كانوا يعينون لكل مرفق من مرافق المجتمع هيئة منفصلة (او خاصة) عن بقية المرافق ، تبلغ فى عددها نحو عشرة افراد ، دون النظر الى ما قد يكون لديهم من مؤهلات او تخصصات ، وتستمر هذه الهيئة فى عملها لمدة عام واحد ثم تعين غيرها وهكذا(١) .

وبالرغم من هذا التغيير او التبديل فى هذه الهيئات ، الا ان الاغريق كانوا يمارسون الرقابة الادارية عليها حيث كانوا يتحرون عن سلوك الموظف فى عمله ، حتى اذا ما ادين ، قدم الى المحاكمة لينال جزاءه او عقوبته .

- المجتمع الصينى (القديم) .

ذلك ان الصينيين القدامى لهم قدم راسخة فى عالم الادارة ، امتدت بهم الى ما يقرب من اثنين وعشرين قرنا قبل الميلاد . كما تشير الى هذا المصادر التاريخية ، وقد وضح ذلك فى تنظيمهم لحياتهم السياسية والعامة على اختلاف مجالاتها ، فقد عرفوا توزيع الاختصاصات فى العمل ، ومدى ملاءمة الشخص المناسب للعمل الذى يتفق مع قدراته وكفاءته ، وادركوا اهمية الدراسة التى يتلقاها الفرد واثرها فى توجيه العمل ؛ فالدراسات الادبية لها قيمتها فى تفهم النواحى الاجتماعية ، والدراسات الفنية لها جدواها فى الممارسة والتدريب ، فهم يفرقون بين التخصصات ونوعيات الدراسة كذلك ، عرف الصينيون التدرج فى الوظائف وهذا يتم عن طريق جدارة الموظف وصلاحيته واجتيازه لانواع خاصة من الاختبارات والتى يتم بمقتضى نتائجها ترقيته واستمراره فى العمل وقبل ذلك عند التحاقه بالعمل .

---

(١) انظر : حسن جلال العروسى - تطور الفكر السياسى - الكتاب الاول - الطبعة الثانية (مترجم) دار المعارف - القاهرة ١٩٥٤ ص ١٤ .

كما عرف الصينيون القدماء الرقابة الادارية والتفتيش الادارى وتحروا فيمن يقوم به الكفاءة والنزاهة والشجاعة الأدبية(١) .

ـ المجتمع الرومانى :

تنوعت اساليب الحكم فى المجتمع الرومانى ـ كما هو معلوم ـ بين النظام الجمهورى والنظام الامبراطورى على مدى عدة قرون قبل الميلاد ، وكان لذلك اثره على طبيعة الادارة فى المجتمع ، فكان التسلسل الوظيفى ، وترتب على ذلك ، تفاوت فى مرتبات الموظفين ، كما عرف ـ بالتدريج وعلى مدى العصور الرومانية ـ الفصل بين الوظائف المدنية والوظائف العسكرية ، وعرف الاختيار للوظيفة بموجب من رئيس الادارة او المسئول عن العمل .

كذلك ، عرف نظام التدريب او التأهيل لممارسة العمل ، كما وجدت الرقابة الادارية بالاضافة الى نظام الادارة المحلية الذى كان يطبق على الاقاليم الرومانية (٢) .

وتؤكد المصادر الأصيلة أن نظم الادارة الرومانية تأثرت ـ الى حد كبير ـ بما كان يسود فى مصر الفرعونية من الأساليب الادارية ، بالاضافة الى استقدام كثير من الموظفين المصريين للاستعانة بهم فى تنظيم شئون الادارة ابان بعض العصور الرومانية .

وبعد ، فقد كانت هذه لمحات سريعة من اتجاهات الفكر الادارى ، ومظاهر الأخذ بعمليات الادارة فى المجتمعات القديمة .

والواقع ، ان تفسيرنا لما كان يحدث فى تلك المجتمعات ؛

---

(1) Albert Lepawsky: Administration : "The art and science" (Alfred. A. Knoph-New York), 1949, PP. 81-82.

(٢) جميل يواقيم الذهبى وفاروق فريد ـ حضارة روما (مترجم) دار نهضة مصر للطبع والنشر ـ القاهرة ١٩٦٤ (سلسلة الألف كتاب رقم ٥٣٩ ص ٦٠٥ .

سواء من حيث نظم الحـكم ، او من حيث تنظيمـات المجتمع ، وقطاعات العمل فيه ، نقول ان تفسيرنا هذا ، هو تحليل لواقع هذه المجتمعات فى اطار ادارى ومن منظور الفكر الادارى ، ذلك الفكر الذى يرى ان الحركة فى المجتمعات ، هى تعبير لممارسات ادارية ، وتجسيد واقعى للفلسفات الكامنة وراء اتجاهاتها فى الحياة .

على ان التـاريخ لم يحتفظ لنـا بكثير من تنظيمـات الادارة واساليبها عبر العصور المختلفة ولكنه وعى لنا فى جعبته العديد من الكتابات والاشارات والتصاوير والرسوم والآثار التى يمكننا تفسيرها بما نعيشه فى دنيانا المعاصرة وايامنا الحالية ، مع الفارق الكبير بين ما نعيش فيه وما كان يعيشه القدامى السابقون .

حقيقة ، ان الأجيال البشرية حلقات متصلة ومتواصلة ، وقـد يكون بين هذه الاجيال من القواسم المشتركة ما يربط بينهـا بخيوط دقيقة او نقاط متقابلة او اصداء بعيدة نرى لمساتها ونحس رجعهـا وان تباينت الوانها وتعددت ضروبها .

ونود ان نلفت نظر القارىء الى ان الهـدف من هـذا العرض الموجز ، هو ذكر امثلة من تاريخ الشعوب كتاصـيل لطبيعة الادارة فى المـاضى .

ولندع مجـال التسلسل او التدرج التـاريخى لمن يريد تتبع تطورها على مدى الزمن .

والآن ، ليسمح لنا القارىء الكريم بالعبور بالفكر الادارى من العصور القديمة الى حقبة اخرى من تاريخ البشرية ، نبداها بفترة العصور الوسطى الأوربية والمتزامنة مع العصور الاسلامية الأولى ثم نتابع تطورها الى العصر الحديث ووقتنـا الحـاضر ومن ثم نربط حديثنا عن الادارة العامة بالحديث عن الادارة التعليمية وهو المجال الذى يعنينا - بالدرجة الأولى - من خلال تقديمنا لهذا الكتاب .

- مرحلة اليقظة الاسلامية وركود الفكر الأوربى :

ونعنى بهذه المرحلة ، العصور الوسطى الأوربية اى الفترة الواقعة بين القرن السادس الميلادى والقرن الخامس عشر الميلادى ، اى بعد انهيار الامبراطورية الرومانية وسيادة عصر الاقطاع حيث انقسمت أوربا الى اقطاعيات ، لكل منها امير او حاكم ، له من السلطات ما يمكنه من حرية التصرف فى اقطاعيته التى يمتلكها ، وفيمن يعيشون بها من بشر ، الأمر الذى جعل نظم المجتمعات وادارتها مركزة فى ايدى هؤلاء الحكام ؛ فلم تعرف حينئذ سمات للادارة ، اللهم الا سمة واحدة وهى الاستبداد ، وما تتضمنه هذه السمة من ديكتاتورية واذلال واضطهاد واحتكار ، وتسخير للسواد الأعظم من سكان المقاطعات فى خدمة جماعة من المتسلطين المستبدين ، سواء كانوا من الملوك والأباطرة أو من البابوات ورجال الدين ، هؤلاء الذين افسدوا الحياة الدينية ، وزيفوا مفاهيم الدين ، وسعوا الى الثراء ، منافسين فى ذلك الحكام ، ومن ثم ، اتسمت تلك العصور بالظلمة الفكرية والفساد الدينى والانحطاط الخلقى .

وعلى نقيض ذلك ، كانت الحياة فى المجتمعات الاسلامية - فى نفس الفترة - مشرقة بنور الاسلام ، وما جاء به من قيم وتعاليم ومبادىء غيرت من مفاهيم الناس فى البقاع والأمصار التى اعتنقت الدين الحنيف ؛ فنظمت حياتهم، ووضحت لسلوكياتهم النظم والحدود، كما هذبت الطباع ، ووجهت الميول والنزعات ، فكان لذلك اثره فى ادارتهم للمجتمع بقطاعاته المختلفة ، كما ساعدهم على اثراء فكرهم، وتنمية قدراتهم ، وصقل مواهبهم على حسن التنظيم والادارة ، اتصالهم بغيرهم من الدول الأخرى كالهند والفرس واليونان والافادة مما لدى شعوبها من خبرة ودراية فى هذا المضمار وتطويعها بما يتلاءم وجوهر الاسلام وطبيعته ، وقد تم ذلك عن طريق الجوار او الفتوح الاسلامية او الأسفار ، وقد كان للمسلمين - فى عصورهم الأولى - دواوين متعددة ومتنوعة ، مارسوا فيها انواع الادارة بعد ان قاموا بتنظيمها وترتيبها ، وطبقوا فيها ما دعاهم اليه الاسلام من مبادىء قويمة ، واخلاقيات سامية ، ميزت ادارتهم بكثير من المزايا والسمات

التى جعلت الادارة الاسلامية مثالا يحتذى - فيما بعد - كما أوضحنا قبل قليل فى الفصل السابق .

- مرحلة صحوة الفكر الادارى الأوربى :

بعد انقضاء قرون الاقطاع ، وانتهاء عهود تحكم النبلاء والأمراء فى اقطاعياتهم وما صحب ذلك ، من جمود فكرى وتخلف اجتماعى .. بدأت عهود اليقظة ببداية عصر النهضة الأوربية وما تلاه من سنوات خطت بالفكر الأوربى وكذلك بالفكر الادارى خطوات ايجابية انتشلته من وهدة التردى خلال قرون طويلة . وكانت ارهاصات الصحوة الادارية فى أوربا - ابان القرن السادس عشر الميلادى - بصدور تشريعات جديدة تحدد سلطة الأمراء على الاقطاعيات ، وتحرر عبيد الأرض من نفوذ سادتهم .

وتعتبر هذه الصحوة كرد فعل لما عانته المجتمعات الأوربية من ظلم الحكام واضطهاد المحكومين ومحاولة لتنظيم الصلة بين العمال وأصحاب العمل والاهتمام بترشيد القوى البشرية ، الى جانب الاهتمام بالموارد المالية والاقتصادية . وقد ظهر - فى أوربا - فى تلك الحقبة من الزمن ، مفكرون عبروا عن آرائهم فى اصلاح المجتمع ووسائل هذا الاصلاح ، **من أمثال :**

- نيقولا ميكافيللى ، الذى ولد بمدينة فلورنسا سنة ١٤٦٩ م وضمن كتابه « الأمير » معظم آرائه فى اصلاح المجتمع الأوربى .

- توماس مور ، الذى ولد فى لندن سنة ١٤٧٨ م وضمن كتابه « اليوتوبيا » آراءه فى اصلاح المجتمع الأوربى ايضا .

وكانت تلك ، هى بداية يقظة الفكر الادارى فى أوربا .

- مرحلة تنشيط الفكر الادارى الأوربى :

بعد أن خطى الفكر الادارى الأوربى خطواته الأولى فى القرن السادس عشر الميلادى ، كانت هناك خطوات تالية أكثر فعالية من

سابقتها ، وذلك بقيام المؤسسات الصناعيةوالتجارية وما تشمله من حركة وعمالة واتصال وتنظيم ، وما يترتب على ذلك من اقتصاديات فى المجتمع الأوربى ، وذلك بعد اكتشاف البخار وما تبعه من تطور فى الصناعة ، هنا ، بدأ الفكر الادارى الأوربى يبحث فى الأوضاع الجديدة للمجتمع الأوربى ، وما يسوده من تعامل وعلاقات . يسانده فى ذلك ، تطور نظام الانتاج ونضج الفكر الاقتصادى ، بالاضافة الى قيام المدن الكبرى والدول الأوربية الحديثة ، وظهور تنظيمات ادارية جديدة تأخذ بها هذه الدول وتلك المدن فى تصفية نظام الاقطاع ، الذى كان سائدا من قبل ، ثم ما تبع ذلك من تخطيط لانشاء المصانع واستخدام الآلات ، وتنظيم العمل والاشراف عليه وتوجيه العمال ومواجهة مشكلات الانتاج ، الى جانب وجود فريق من رواد الفكر الاقتصادى الأوربى مثل « آدم سميث » وغيره وبعض رجال الأعمال المهتمين بشئون الأفراد والتنسيق فى العمل مثل « ريتشارد اركريت » وغيره .

ويمكننا القول بأن هذه المرحلة ، قد بدأت خلال القرن الثامن عشر الميلادى حيث قامت الثورة الصناعية فى بريطانيا والتى غيرت من مظاهر الحياة فى أوربا ثم قيام الثورة الفرنسية ومناداتها بالحرية ، ذلك المبدأ الذى انعكس أثره على الفكر الاقتصادى ودعوته الى حرية العمل ، ثم ما تلى ذلك من تغيير وتطور .

- مرحلة العلمية الادارية أو تأصيل الادارة كعلم :

بعد ان نشطت الحركة الصناعية والتجارية ، يدفعها رجال الاقتصاد والفكر الاقتصادى ، والمهتمين بادارة المنشآت الصناعية والمؤسسات التجارية فى أوربا ، ثم ما تبع ذلك من نمو وتعدد واتساع فى حجم مشروعات العمل ، وما ينتج عنها من مشكلات فى ادارتها ، هنالك ، بدأت مرحلة جديدة من الاهتمام بالادارة كعلم أو بعبارة أخرى ، تأصيل لعلم الادارة ، منذ النصف الأخير من القرن التاسع عشر الميلادى .

ذلك ، أن العمل فى تلك المنشآت والمؤسسات لا يقتصر على

عملية الانتاج فحسب ، ولكنه يمتد فيشمل امورا اخرى كتنظيم العمل واساليبه ، وما قد ينتج من مشكلات فى العمل ، ونوعيات العاملين وقدراتهم ، والأساليب التى يمكن ان تستخدم كحوافز للانتاج .

هذا ، بالاضافة الى الاهتمام باثر الآلات المستخدمة والخامات المصنعة ، الى غير ذلك من الامور التى تؤثر فى انتاجية الفرد ومصدر الثروة فى المجتمع ، مما جعل المهتمين بالفكر الادارى يسعون الى تأصيل الادارة كعلم قائم بذاته ، فضلا عن ممارساتها فى حياة المجتمعات ، وذلك بعد أن اتخذت كل من ؛ ادارة الأعمال طريقها كعلم منفصل عن علم الاقتصاد ، واتخذت الادارة العامة سبيلها منفصلة عن علم السياسة ، الأمر الذى مهد - بعد ذلك - لظهور مدارس الفكر الادارى واتجاهاتها وقد كان فى مقدمة المهتمين بهذا ، كل من :

- « روبرت أوين » (اسكتلندى) ١٧٧١ م "Robert Owen"

من رجال الأعمال ، تولى ادارة بعض مصانع النسيج ، واهتم كثيرا بامور العمال ودعى الى ضرورة توفير الرعاية الاجتماعية لهم باعتبارهم « الات حية » كما جاء فى تعبيره عنهم ، ومن آرائه ؛ أن تكون شئون الأفراد العاملين هدف الادارة وليست مجرد وظيفة ثانوية لها(١) .

- تشارلز بابدج » (انجليزى) ١٧٩٢ م - "Charles Babbage"

كان استاذا للرياضيات بجامعة كمبردج ، واليه ينسب اختراع آلة حاسبة مهدت للحاسبات الالكترونية الحالية .

اهتم بتنظيم العمل وتنسيق الجهود البشرية من اجل تحقيق اهدافه ، ويعتبر فى مقدمة المهتمين بالادارة العلمية والتنظيم العلمى للعمل . ومن أشهر كتبه ؛ كتاب : « اقتصاد الآلة والصناعات » .
"Economy of Machinary & Manufactures"

---

(١) كارل هيل - الموسوعة الادارية - نيويورك ١٩٦٢ ص ٦٤٣ (مترجم)

ـ « هنرى متكاف » (امريكى) ١٨٤٧ م ـ "Henry Metcalfe"
عمل ضـــابط بالجيش الأمريكى ثم مديرا لبعض المصـــانع الحربيـــة ومستودعات الأسلحة ، قام بدراسات فى تكاليف العمل ورقابته ، ومن اشهر كتبه ؛ كتاب : « تكلفه الصناعات وادارة الورش العامة والخاصة ».

"The cost of manufactures and the administration of worksh-shops, Public and Private".

ـ « وودرو ولسون » (امريكى) ١٨٥٦م ـ "Woodrow Wilson"
من رجال السياسة والقانون والاقتصاد ، وممن دعوا الى تنظيم الادارة والاهتمام بدراستها ، كما دعى الى ضرورة الأخذ بالأسلوب العلمى فى اصلاح الادارة ، ومن اشهر ابحاثه ، بحث بعنوان : « دراســـة الادارة العـــامة » .

ـ « هنرى ر . تون » (امريكى) ١٨٨٤م.ـ "Henry R. Towne"
عمل مديرا لشركة صناعية لفترة طويلة ، وقدم ابحاثا فى مجال العمل والصناعة وادارتها منها بحث بعنوان : « المهندس كرجل اقتصاد » "The Engineer as an Economist"

وكذلك بحث بعنوان : « تطور الادارة الصناعية » .

ويذكر ان ابحاث « تون » كانت بمثابة ارهاصات لدراســـة ادارة الأعمال والتى ظهرت فيما بعد بفترة قليلة .

ومن الملاحظ ، ان غالبية هؤلاء ، كانوا من رجال الأعمـــال ، ذوى الاهتمام بادارتها وبشئون تنظيمها بصفة عامة حتى ان آراءهم وما قاموا به من دراسات فى هـــذا المجال ، تعتبر خطوات رائدة فى مســـار الادارة .

ـ مرحلة الفكر الادارى المعاصر :

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين الحـــالى ، حيث اتخذت الصناعة والتصنيع وكذلك التجارة طريقها الى الاستقرار

بل والتضخم اذ كثرت المشروعات الصناعية والتجارية ، وتزايدت حركة العمالة وما يصحبها من تعدد التنظيمات ثم ما ينتج عنهـا من مشكلات ، الأمر الذى استتبع استمرار تطور الفكر الادارى وما صحبه من وجود رواد ، لهم آراؤهم واتجاهاتهم الفكرية فى مجال الادارة، والتى تبلورت حتى اصبحت لها مدارسها ونظرياتها ، **وهو ما سنعرض له فى الصفحات التـالية :**

مدارس الفكر الادارى

من الملاحظ ، ان الفكر الادارى المعاصر ، قد نشطت مدارسه وتنوعت آراؤها بعد أن انتصف القرن العشرين الحالى .

وهذا التصنيف فى مدارس الادارة انما مبعثه هو تعدد آراء المهتمين بالادارة كعلم وكتطبيق وكاجراء يمارس خلال حياة المجتمعات ، فضلا عن أن العصر الحاضر وما يتسم به من التقدم السريع والانفجار المعرفى ، جعل المفكرين يدلون بآرائهم فى أوضاع مجتمعاتهم ، ويفسرون حركة الحياة فيها ، سواء فى مجال الادارة او فى غيرها من مجالات العلم والعمل .

وقد دعى الى هذا التقسيم فى مجال الادارة وروج له ، كل من :

١ - هارولد كونتز Harold Koontz **فى كتابه :**

« **نحو نظرية موحدة فى الادارة** » والذى نشره فى نيويورك ١٩٦٤ م.
"Toward a unified theory of management".

٢ - جون . ج . هتشنسون John G. Hutchinson.

فى كتابه « **المنظمات النظرية والمفاهيم الكلاسيكية** » ، والذى نشره فى ١٩٦٧ م
"Organizations : Theory and Classical Concepts".

على ان هناك تقسيما رباعيا يراه ويدعو له « **كلود جورج** » فى كتابه « **تاريخ الفكر الادارى** وفيه **يقسم مدارس الادارة الى**(١) :

- مدرسة الادارة العلمية (او المدرسة التقليدية) .
- مدرسة العملية الادارية .
- المدرسة السلوكية .

---

(١) انظر : كلود جورج - تاريخ الفكر الادارى ص ١٣٦ - ١٤٨ .

المدرسة الكمية

وفيما يلى ، نعرض - بايجـــاز - للتقسيم الذى يـراه كل من « كونتز » و « هتشنسون » ؛ (١) حيث يتضمن هذا التقسيم مجموعة من المداوس الفكرية فى الادارة ، على النحو التالى :

- **المدرسة التجريبية** : Empirical School

تهتم هذه المدرسة بما يجرى فى المجالات الادارية من محاولات وتجارب وخبرات ودراستها من اجـل الوصـــول الى اساسيات لعلم الادارة او مبادىء عامة يقوم عليها ، وذلك كما يحدث بالنسبة للعلوم الطبيعية والتطبيقية .

- **المدرسة التشغيلية** : Operational School

ويطلق عليها البعض « مدرســة العملية الادارية » وهى تعنى بتوجيه الارشادات لمن يعمل فى مجال الادارة ، مع امداده بالمبادىء التى تعينه على اداء عمله والقيام بواجباته حتى يكون اكثر فعالية .

- **مدرسة النظم الاجتماعية** : Social Systems School

وهذه المدرسة تهتم بدراسة ظروف المجتمع ، والعوامل المؤثرة فى عملية الادارة ، بالاضافة الى اهتمامها بما يحدث بين الافراد من تفاعلات اجتماعية - ذات تاثير على العمل .

- **مدرسة السلوك الانسانى** : Human Behaviour School

وتعنى هذه المدرسة بسلوك الانسان ، وكيفية تصرفه فى شئون الادارة ، مع دراسة الدوافع التى تكمن وراء قيام الانســـان بعمله

---

(1) See : Harold Koontz : Toward a unified theory of management, New York, 1964.

John G. Hutchinson : **Organizations : Theory and Classical Concepts**, 1967, PP. 10-11.

بالاضافة الى الاهتمام بدراسة القيادة فى العمل ، وذلك كما يحدث بالنسبة لعلم النفس وبقية العلوم السلوكية .

- **مدرسة نظرية القرار :** Decision Theory School

وتهتم هذه المدرسة بدراسة العملية الادارية من خلال دراستها للقرارات التى تتخذ فيها ، باعتبار أن عملية اتخاذ القرار ، هى نتيجة مجموعة من الظروف والتصرفات كان لها اثرها فى صنع هذا القرار .

- **المدرسة الرياضية :** Mathematical School

وهذه المدرسة ، تعنى بدراسة عملية الادارة فى ضوء معايير معينة ، يمكن تطبيقها على نماذج ادارية يستخدم فى معالجتها اسلوب التحليل الكمى الذى يعتمد على الاحصائيات الرياضية وذلك بهدف تفسير السلوك الادارى .

كذلك ، هناك من يرى تصنيف المدارس الفكرية للادارة فى العصر الحديث ، على نحو ما يلى :

(أ) المدرسة الكلاسيكية :

وهى تهتم بالادارة باعتبار انها علم ينبغى أن يدرس بحيث يتمكن دارسوه من معرفة افضل الأساليب الادارية لنجاح عملهم .

ومن رواد هذه المدرسة :

١ ـ **« فردريك ونسلوتايلور » :** "Fredrick Winslou Taylor"

وهو امريكى عاش فى الفترة من عام ١٨٥٦ م الى عام ١٩١٥ . بدأ حياته العملية عاملا فى احد مصانع الصلب ثم واصل دراسته فى الهندسة وتدرج فى عمله حتى صار كبيرا للمهندسين فى مصنعه .

ومن اشهر كتبه : كتاب « **أصول الادارة العلمية** » .
The Principle of Scientific Management.

وبالتالى ، فان « تايلور » يعتبر من مؤسسى مدرسة الادارة العلميـــة .

٢ — « **هنرى فايول** » : "Henri Fayol"

وهـــو فرنسى ، عاش فى الفتـــرة من عام ١٨٤١ م الى عـــام ١٩٢٥ م درس الهندسة وعمل مديرا لواحدة من شركات التعـــدين وامتاز بادارته الناجحة التى يعزو نجاحه فيها الى الاستخدام الجيد لوسائل الادارة ومن اشهر كتبه : كتاب « **الادارة الصناعية والعامة** ».
Administration Industirelle et Generale.

وقد استحدث كثيرا من المفاهيم القيادية الحديثة مما جعـــل الكثيرين من الكتاب يعتبرونه الرائد الأول لحركة الادارة العلمية(١).

(ب) المدرســة الطبيعية :

ويطلق عليها ايضا « **المدرسة السلوكية** » او « **مدرســة العلاقات الانسانية** » ، وهى تهتم بدراسة انماط السلوك الانسانى فى العمــل ، باعتبار ان الانسان يعيش فى جماعة فيتأثر بها ويؤثر فيها ولهذا يطلق عليها البعض « مدرسة السلوك الاجتماعى » .

ومن رواد هـــذه المدرســة :

١ — « **جورج ايلتون مايو** » : "George Elton Mayo"

وهـــــو اســـترالى ؛ عاش فى الفتـــرة من عام ١٨٨٠ م الى عام ١٩٤٩ م ، عمـــل بتدريس العلوم الانســـانية ثم قام ببعض البحوث

---

(١) د. حسين عمر — رواد الادارة والتنظيم — دار الكرنك — القاهرة ١٩٦٤ ص ١٨ .

Ernest Dale : The great organizers. (McGraw-Hill Commpany Inc., New York, London, (c) P. 60.

التجريبية فى مجال الصناعة شملت طبيعة العمل والعمال ، بعـــد هجرته الى امريكا حيث عمل بجامعة هارفارد ، ومن اشهر كتبـــه : « **المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية** » ، وكتاب « **المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية** » .

٢ ـ « ماري باركر فوليت » : "Mary Parker Follett"

وهي امريكية ، تنقلت بين امريكا وبريطانيا وفرنسا ، وعاشت فى الفترة من عام ١٨٦٨ م الى عام ١٩٣٣ م .

عملت بتدريس العلوم الانسانية ، كما اهتمت بالعمل الاجتماعى ودعت الى الترابط الاجتماعى كمـــا اكدت على ضرورة التوافق بين طبيعة الأفراد وطبيعة العمل والتنسيق بينهما (١) .

ومن اشهر كتاباتها : **مجموعة بحوث** ، تحت عنوان : « **الادارة الديناميكية** » ، **ومجموعة محاضرات** ، تحت عنوان : « **الحـــرية والتنســيق** » .

بالاضافة الى كتاب « **التجربة الابتكارية** » "Creative Experience" وقد دعت « ماري فوليت » القادة الى الاخذ بمبادىء العلاقات الانسانية والحوافز المعنوية ودراسة مشكلات العاملين (٢) .

(جـ) المدرســة الاجتماعيــة :

وهى تهتم بدراسة تركيب المنظمات باعتبارها وحدات او مؤسسات اجتماعية وتعنى بادارة المشروعات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية ايضا وكذلك المشروعات الفردية بالاضافة الى اهتمامها بتركيب المجتمع ولهذا يطلق عليها البعض « مدرسة التنظيم الاجتمـــاعى » **ومن رواد هــذه المدرسة :**

---

(١) انظر : د. سيد الهوارى ـ الادارة (الاصول والاسس العلمية) مكتبة عين شمس ـ القاهرة ١٩٧٦ ص ٦١٢ .

(٢) خميس السيد اسماعيل ـ القيادة الادارية (دراسة نظرية ومقارنة) عالم الكتب ـ القاهرة ١٩٧١ ص ٢١ .

- « ماكس ويبر » : "Max Weber"

وهو المانى ؛ عاش فى الفترة من عام ١٨٦٤ م الى عام ١٩٢٠ م درس علم الاجتماع كما عمل ضابطا بالجيش الالمانى .

قدم نموذجا للادارة العلمية البيروقراطية ، وقد وضح فى هذا النموذج مدى تاثره بالحياة فى عصره حيث نلمس اهتمامه بالتنظيم الرسمى والتمسك بالبيروقراطية من اجل صالح العمل بغض النظر عن النواحى الانسانية .

وبعد ، فانه يمكننا ان نضع واقع مدارس الفكر الادارى وما تمخض عنها من نظريات فى الاطار التالى :

الادارة العلمية (فردريك تايلور) ويدور محورها حول العناصر الآتية :

- المديرون أو المسئولون مهمتهم التخطيط ، والعاملون مهمتهم التنفيذ .
- استخدام المعايير العلمية الموضوعية فى تقدير العمل والعاملين .
- الحوافز المترتبة على جودة العمل وهذا مترتب على بذل الجهد .
- اغفال بعض العوامل السلوكية والاجتماعية واثرها على النشاط الادارى .

التقسيم الادارى (هنرى فايول) ويدور محوره حول العناصر الآتية :

- الالتزام بخطوط السلطة الرسمية .
- اعطاء اهمية للقيادة الادارية .
- الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة .
- توزيع الأنشطة وتحديد الأعمال .
- تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين العاملين فى المنظمة .

الادارة البيروقراطيــة (ماكس فيبر) ويــدور محورها حــول العنــاصر الآتيـــة :

- الأخذ بمبدأ التسلسل الادارى الذى يعمل على التماسك فى هيكل المنظمــة ٠
- لكل موقف نمط من انماط القيادة يتناسب مع طبيعته وظروفه ٠
- التوجيه من مسئوليات القيادة وهذا يدفعها الى تحقيق الأهداف ٠
- لكل مجال اختصاص ولكل عمل متطلبات ولكل تنظيم أسس معينة ٠

الفصل الرابع

الادارة الحديثة

و

ادارة التعليم

اتجاهات الادارة أو نظرياتهـا :

عندما وضحت الرؤية - فى العصر الحـديث - أمام المهتمين بشئون الادارة ومسائلها ، رأوا أن يبرزوا هذه الرؤية فى صـورة اتجاهات أو بلورتها فى شـكل نظريات ، لكل منهـا مواصفاتها وخصائصها ، ولكل منها مبرراته ودوافعـه وكذلك رواده ٠ على أن غالبية تلك الاتجاهات تنظر الى الادارة من منظور خاص بالنشـاط الانسانى باعتبار الانسان فرد يعيش فى جماعة أو مجموعة انسـانية تعيش وسط مجتمع بشرى لها ماله من صفات أو خصائص ٠

وفى السطور التالية ، نوجز حديثنا عن هـذه الاتجاهات على النحـو التـالى : -

- **الاتجاه الاكاديمى (أو التقليدى أو الرسمى) فى الادارة : (أو نظرية الادارة العلمية)** ونعنى به ، الاهتمام بالناحية المادية أو الاقتصادية ، أى انه ينبغى توافر حوافز مادية للعاملين حتى يمكنهم المضى فى عملهم باستمرارية ونجـاح ممـا يزيد فى كفاءتهم اثنـاء ممارستهم للعمل ، ويدفعهم الى المضى فيه ٠

ولقد نادى بهذا الاتجاه وروج له كثيرون ، من بينهم :

- آدم سميث (اسكتلندى) من ١٧٢٣ - ١٧٩٠م ، ومن اشـهر كتبه ؛ كتاب « ثروة الامم » الذى صدر فى عام ١٧٧٦م ٠

- فردريك تايلور (امريكى) من ١٨٥٦ - ١٩١٥م ومن اشـهر كتبه ؛ كتاب « أصول الادارة العلمية » الذى صـدر فى عام ١٩١١ م ٠ وقد وضح ذلك من خلال ارائهما نحو زيادة الانتاج فى عمل الأفراد ٠

وبتحليلنا لهذا الاتجاه ، نجده يؤدى الى مستويات فى العمل او فروق فى مستوى الأداء اذ ليست انتاجية الأفراد متساوية فى معظم الأحيان ، ولكن الدافع او الحافز المادى قد يكون سببا فى تفوق هذا الأداء لدى افراد دون سواهم **ومن هؤلاء ايضا :**

— هنرى فايول ؛ واليه تنسب « مدرسة العملية الادارية » ، التى تجمع بين الوظيفة الادارية ومبادىء الادارة ، وقد أشرنا — من قبل — الى كتابه « الادارة العامة والصناعية » والذى نشر فى سنة ١٩١٦ م .

— هنرى ·ل· جانت ، (أمريكى) Henry, L. Gantt
(ولد فى سنة ١٨٦١ م) واليه تنسب « خريطة جانت » التى تبين مقدار الانتاج مقارنا بوحدات زمنية معينة لتوضيح العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم فى وقت محدد كوسيلة للرقابة والتخطيط ومن اشهر أبحاثه فى مجال الادارة ، بحث بعنوان : « تدريب العاملين على تقاليد الصناعة والتعاون » وقد قدمه للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين فى عام ١٩٠٨ م(١) .

— « فرانك جلبرت » (١٨٦٨ — ١٩٢٤ م) و « ليليان مولر » :
Frank Gilberth & Lillian Moler.

اهتم جلبرت بدراسة ظروف العمل ومعرفة الأسباب التى تؤدى الى اجهاد العمال كما حاول التوصل الى افضل طريقة لاتمام العمل .

وكان « لليليان مولر » التى تزوجها « فرانك جلبرت » فى عام ١٩٠٤ أثرها فى آرائه فى الادارة ، فقد كانت ذات خلفية علمية فى دراسات النفس البشرية والادارة ، حيث عنيا بدراسة الحركة أثناء العمل ، وكانا أول من استخدم الأفلام المصورة للحركة فى تحليل وتحسين تتابع الحركات ، وتمكنا من تقديم مجموعة من الوسائل الفنية لاستخدامها فى هذا المجال .

ويعتبر « جلبرت وليليان » رائدين فى حقل دراسة الحركة ،

---

(١) د. حمدى أمين عبد الهادى . الفكر الادارى الاسلامى والمقارن ط ٢ ، دار الفكر العربى — القاهرة ١٩٧٦ ص ٨٠ .

(٢) د. أحمد رشيد . دراسة عن الادارة العلمية — منشورات تراث الانسانية العدد ٣ المجلد الرابع ص ٢٣٥ — ٢٣٦ .

هذه الدراسة التى تتخذ فى عصرنا الحاضر اساسا لتبسيط العمـــل وتصنيفه وتنميطه وكذلك وضـــع خطط للحوافز الماليـــة ووســـائل التشجيع المختلفة .

ومن اشهر ابحاث « جليرت » بحثه بعنوان « العلم فى الادارة الطريق الوحيد الأمثل لأداء العمل » ، وقد قدمه لمؤتمر الادارة الـذى عقد فى ميلانو بايطاليا سنة ١٩٢٢م .

ولعل هذا الاتجاه او هذه النظرية التى تميل الى تجريد طبيعة الادارة من أى صورة غير واقعها انما تتصف بالواقعية ، اى أنهـــا بعيدة عن المجاملة ، فهى موضوعية فى تنفيذها ، كما انهـــا علميـــة فى مظهرها ومحتواهـــا ، ومن ثم يطلق عليهـــا ؛ « **نظرية الادارة العلميـــة** » "Scientific Management"

وهـــذه النظرية تربط بين دراســـات الادارة والعلوم الطبيعية والرياضيات وذلك لدراسة الوقت والحركة مع وضع معايير ثابتة لأداء العمل كتصنيفه وتقسيمه وتحديد اجره وكذلك ظروف العمل .

وبالرغم من ان هذه النظرية ذات فعالية فى مضمونها ، الا انها - كما يرى كثيرون - قد اغفلت بعض الجوانب الهامة التى ينبغى مراعاتها عند تقويم الأعمال التى يؤديهـــا الأفـــراد من موظفين أو مستخدمين او عمال والتى من اهمها ، النواحى النفسية والخلقيـــة والفكرية والاجتماعية ، فهى اذن نظرية تعطى الجانب الاقتصـــادى افضلية عما سواه من الجوانب ، وبالتالى ، فهى تستهدف من النشاط البشرى - على المستوى الفردى والمستوى الجماعى - تحقيق اكثر أو اقصى رخاء كنتيجة لأقصى انتاجية .

ولكنها تتجاهل العنصر البشرى فى الانتاج وتعتبر العـــاملين مجرد آلات صـــماء .

- الاتجاه الانسانى (او نظرية العلاقات الانسانية) :

ونعنى به ، الاهتمام بالجوانب التى تتدخل - بطريق غير مباشر - فى انتاجية الأفراد والجماعات ، وتؤثر حياتهم العملية وممارساتهم الوظيفية ، مما يدفعهم الى المزيد من العمل المثمر أو قد يكون لها تاثير مضاد اذا لم تتوفر ، فيقل عملهم ويفتر حماسهم او لا يتعاملون بايجابية فى اعمالهم ٠

هذه الجوانب ، تتمثل فى توفير المواءمة بين الفرد ونواحيه النفسية والنفعية والاجتماعية والثقافية بالاضافة الى الناحية الاقتصادية وبالتالى ، ينبغى مراعاة وجود توافق بين طبيعة من يعمل وطبيعة العمل حتى تتحقق الغاية المرجوة ٠

وقد عبرت عن هذا الاتجاه آراء وافكار كل من : (وقد سبقت الاشارة الى بعضهم) ٠

- جورج التون مايو (استرالى) من ١٨٨٠ - ١٩٤٩م ، ومن اشهر كتبه : « المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية » (سنة ١٩٣٣ م) وكتاب « المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية » (سنة ١٩٤٥ م) ٠

- مارى باركر فوليت (امريكية) من ١٨٦٨ - ١٩٣٣ ، وتعتبر رائدة دعاة الاتجاه الاجتماعى فى الادارة والذى ياخذ بالاجراء الجماعى فى حل مشكلات الادارة ، ومن اشهر كتبها ، كتاب « الادارة الديناميكية » وهو مجموعة بحوث نشرت فى عام ١٩٣٠م٠

- شستر برنارد (امريكى) من ١٨٨٦ - ١٩٦١ م ، من رواد المدخل الاجتماعى فى الفكر الادارى المعاصر ، وهو اول من عنى بدراسة الحوافز والتاكيد على اهمية الحوافز المعنوية اكثر من المادية، ومن اشهر كتبه : كتاب « وظائف المدير المنفذ » (سنة ١٩٣٨ م)٠

- اوردواى تيد (امريكى) من ١٨٩١ - ١٩٥٤ م كان يعنى بدراسة السلوك الانسانى فى العمل ، ودعى الى المشاركة بين العاملين

من أجل حل مايواجهونه من مشكلات فى العمل . ومن أشهر كتبه ؛ «فن القيادة» (سنة ١٩٣٥م) وكتاب «فن الادارة» (سنة ١٩٥١م)
وبالاضافة الى هؤلاء ، هنـاك :

- روبرت . ف . هوكسى (امريكى) Robert. F. Hoxie
ومن اشهر كتبه ؛ كتاب « الادارة العلمية والعمل » (سنة ١٩١٥م)
"Scientific Management and Labour".

- هوراس .ب. دروری . (امريكى) Horace, B. Drury.
ومن اشهر كتبه ؛ كتاب « تاريخ ونقد الادارة العلمية » (سـنة ١٩١٥ م)
"History and Criticism of Scientific Management".

- جيمس هارتنس (أمريكى) James Hartunes
ومن اشهر كتبه ؛ كتاب « العامل الانسـانى فى ادارة المصـانع »
"The Human Factor in Works-Management". (سنة ١٩١٢م)

وعلى وجه العموم ، يرى أصحاب هذ الاتجاه تحقيق مبـادیء العلاقات الانسانيـة فى الادارة عن طريق الأخـذ بالاتجـاه النفعى والاجتماعى الى جانب الناحية الاقتصادية التى تدفع انتاجية العمل الى الزيادة والارتفاع بمستواه مع وجود جو ديمقراطى اثناء العمل ، ووجود علاقات انسانية راسية على طول خط السلطة بين الرؤسـاء والمرءوسين ، قوامها الثقـة ، والتقدير المتبـادلان ، وهى ما يطلق عليها « نظرية العلاقات الانسانية » ، او « الادارة غير الرسمية »
"Human Relation Approach"

ذلك أن الاتجاه الانسانى يتخذ من تفاعل العـامليـن اجتماعيـا وتحفيزهم سلوكيا ، اساسا للتكوين الاجتماعى غير الرسمى(١) .

على أن هذه النظرية ، تربط بين دراسـات الادارة والعلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتمـاع وعلم النفس وصلتها بالقيـادة

---

(1) A. Etzioni. **Modern organization**, (New-Jersey-Prentice-Hall, Inc., 196‹‹), PP. 20-23.

الادارية والروح المعنوية ، والحوافز لدى العاملين ، رغبة فى تحقيق التوازن بين الجهود المبذولة والعمل المنتج •

- الاتجاه البنائى أو النظرية البنائية : "Structural Approach"

وقد قامت هذه النظرية من أجل ايجـاد توافق بين النظريتين السابقتين (الأكاديمية والانسانية) وذلك بالأخـــذ من محاسن كل منهما مع محاولة التغلب على مآخذهما أو معالجتهـــا بما يتلاءم واتجاهات الحياة المعاصرة فى النصف الثانى من القـــرن العشرين الحالى بحيث يمكن الافادة من كلتا النظريتين ، ومن ثـم تكون هناك نظرية ثالثة تقرب بينهما أو تحل محلهما •

وممن دعى الى الاخذ بهذا الاتجاه ، ووضع أسسه الفكرية ، « ماكس ويبر » (أو فيبر) حيث يرى أن الادارة انما هى وحـــدة اجتماعية كبيرة ومعقدة ، يتفـــاعل فى اطارها عـــدد من الفئـــات الاجتماعية لها مصالح متفاوتة ومتنوعة ، تتعاون فى بعض المجالات ، وتتناقض فى بعضها الآخر(١) •

ونستطيع ان نقـــول ان هـــذا الاتجـــاه فى نظريات الادارة ، **ينظر اليها على النحـــو التـــالى :**

- ان الجانب البشرى فى عملية الادارة ، له وزنه الكبير ؛ فالفرد يعيش فى مجتمع ، وله خصائصه ومقومات حياته فى هذا المجتمـع بكافة ابعاده وتركيبه •

- ان الجانب الاقتصادى فى عملية الادارة (كحافز) له أهميته فى الانجاز والانتـــاج السريع ولكن ليس على حســـاب الجـــانب الاجتماعى الانسانى ، ومن هنا ، ينبغى المواءمة بين الجانبين بحيث لا يرتفع أحدهما على حساب الآخر •

---

(١) د• محمود عبد الرزاق شفيق وآخرون - التربية المعاصرة (طبيعتها وأبعادها الأساسية) الطبعة الثانية - دار القلم - الكويت ١٣٩٥ هـ - ١٩٧٥ م ص ١٦١ •

- ان الادارة ليست عملية انجاز عمل فحسب ، ولكنها عملية فردية اجتماعية ، انسانية ، اقتصادية ، وبالتالى ، ينبغى توافر مقومات هذه العملية بحيث تتكامل فيما بينها ، وتؤدى الى غاياتها ومراميها .

- انه لا مجال فى هذا الاتجاه للتسابق المادى ، بغض النظر عن الحياة الاجتماعية والانسانية التى يعيشها الأفراد كمنتجين فى وسط اجتماعى يفتقد النواحى الانسانية ، فالعاملون جميعهم بشر لهم متطلبات حياتهم ، وللعمل مقتضياته عليهم .

- ان العمل - دائما - فى حاجة الى تنظيم ادارى ، وحرص على الانتاج ، وكفاءة فى مستواه ، ومراعاة للجوانب البشرية ، وظروفها ، لما لها من تأثير(١) .

وبعد ان استعرضنا الاتجاهات او النظريات السابقة ، يلاحظ ان افراد كل اتجاه يكمل بعضهم البعض بصفة عامة ؛ فبينما يقول احدهم برأى ، نلمس فى رأى الآخر اما تأكيدا له ، او تصحيحا لمساره او اضافة فى مجاله .

---

(1) See : A. Etzioni. Modern Organization, Op. Cit., P. 49.

تعقيب :

وبعد ، فقد كانت هـذه ـ بايجـاز ـ هى رحـلة الادارة منـذ فجر التاريخ وحتى وقتنا الحاضر ٠

رحـلة بداها الانسان منذ عمر الأرض وعاش عليهـا مع قومـه ، ومع الناس من حوله ٠

واستمر عطاء البشرية متواصلا عبر العصور والدهور ، تتوارد الخواطر احيانا ؛ فيفكر فرد فى شـئون دنيـاه ثم ما يلبث ان يتردد صدى هذا التفكير عند فرد آخر في مكان آخر ، وقد يحاول فـرد عمل شىء ـ أحيـانا أخرى ـ فيـأتى آخر فيكمله أو يزيد عليـه ويضيف اليـه ٠

وهكذا ٠٠٠ تدرجت الادارة من واقع الممارسة الحيوية فى ابسط صورها الى أن وصلت فى عصرنا الحاضر الى ما هى عليه من ممارسات جديدة ، امتزج فيهـا الفكر بالعمـل والتنظيم بالعلم وما قدمـه من مستحدثات ، وبالتـالى ، وجـدت الادارة كعلم له مقوماته واسسـه ونظرياته ، ولا ندرى ماذا سيتمخض عنه الفكر البشرى فى مسـتقبل الأيام ، وما سيقدمه للادارة من الجديد والمبتكر ٠

وسبحان ملهم الانسان ، ومعلمه ما لم يكن يعلم ٠

الادارة العامة وادارة التعليم :

بعد أن عرضنا - فى عجالة - نبذة عن تطور الفكر الادارى بمدارسة واتجاهاته ، ننتقل الآن الى مجال الادارة التعليمية .

ذلك أن ادارة التعليم - على اختلاف قطاعاتها - تعتبر صورة من صور الادارة العامة فى المجتمع ، وبعبارة أخرى ، هى شريحة ممثلة لواقع ادارة المجتمع بصفة عامة ، تتأثر بظروفه ومتطلبات الحياة فيه (١) .

والادارة - على وجه العموم - عملية توجيه العمل من اجل تحقيق الأهداف ، ومن ثم ، فان ادارة التعليم ، هى توجيه حركة التعليم ومساره بمستوياتها المختلفة ؛ التشريعية ، والتنظيمية ، والتنفيذية .

على انه يمكن القول بأن الاهتمام بالادارة التعليمية ، بدأ منذ الاهتمام بالادارة العامة ووضع النظريات لها وكتابة المؤلفات فيها ، ومن بينها (٢) :

كتاب « وظيفة الادارى » "The Function of the Excutive" الذى الفه « شستر برنارد » "Chester Barnard" فى عام ١٩٣٨ م وهذا الكتاب بمثابة نظرية شاملة للادارة من حيث الفروض والاستدلالات ، كما يعتبر « جيمس ب . سيزر » "James, B. Sears" من أوائل الذين درسوا الادارة التعليمية دراسة واسعة ، رغبة منه فى ايجاد تكامل بين آراء رجال الادارة العامة وافكارهم وبين خبراته فى مجال التربية والتعليم وذلك من خلال دراسة اجراها ونشرها فى عام ١٩٥٠ م تحت عنوان :

« طبيعة العملية الادارية »
"The Nature of the Administrative Processs"

---

(١) للمزيد من المعلومات فى هذا الصدد ؛ راجع د. عرفات عبد العزيز سليمان - استراتيجية الادارة فى التعليم (الطبعة الثانية) مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ١٩٨٢ .

كذلك ، بدأ الاهتمام باستخدام نظريات الادارة التعليمية بانعقاد المؤتمر القومى لأساتذة الادارة التعليمية فى أمريكا عام ١٩٥٥ ، ثم ظهور كتاب « استخدام النظرية فى الادارة التعليمية » لإثنين من رجال علم النفس الاجتماعى ؛ هما : « كولا دارسى » و « جيتزلز »
A. Coladarci & J. W. Getzels

وقد دعيا فيه إلى اعتبار الادارة التعليمية علما ، يطبق فيه الأساليب العلمية . وهناك كتب ومؤلفات قام بها كل من : «جريفث» و « سيمون » Griffiths & H. Simon . وغيرهما تناولت الادارة بصفة عامة والادارة التعليمية بصفة خاصة ، ومن ثم استحدثت للادارة التعليمية نظريات لكل منها أسسها ومعطياتها ومبرراتها . وقبل أن نعرض لبعض هذه النظريات ، نود الاشارة الى مفهوم النظرية : (١)

يعرفها « مور » H. A. Moore بأنها مجموعة من الفروض التى يمكن منها التوصل الى مبادىء تفسر طبيعة الادارة ».

فهدف النظرية أن تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغى أن يكون ، ويمكن أن ينظر الى النظرية على أنها مبادىء عامة يبدو انها توجه العمل بدقة .

ويعرفها « فيجل » H. Fiegle بأنها مجموعة من الفروض يمكن منها - باستخدام المنطق الرياضى - التوصل الى مجموعة من القوانين التجريبية .

بالاضافة الى هذين التعريفين ، يمكن القول بأن النظرية هى اطار يحدد طبيعة العمل فى ضوء ظروف أو معطيات معينة ، يكون

---

(١) د. ابراهيم عصمت مطاوع ، د. أمينة أحمد حسن - الأحوال الادارية للتربية - دار الشروق - جدة - ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م ص ٦١ .

(٢) د. محمد منير مرسى - الادارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها) الطبعة الثانية - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٧ ص ٤٣ .

لها غالبا نتائج ثابتة ، وذلك من خلال الملاحظة والتفسير والتنبؤ .

ونكتفى بهذا القدر اليسير فى تعريف النظرية ، لنورد فيما يلى أهم نظريات الادارة التعليمية .

الادارة التعليمية كعملية اجتماعية :
"Educational Administration as a Social Process" :

من رواد هذه النظرية ، « يعقوب جيتزلز » "J. W. Getzels" ويرى ان العملية الادارية جانبين ؛ الجانب التنظيمى والجانب الانسانى ، وان هذين الجانبين متكاملان حيث يستمد كل منهما مسئولياته من طبيعة الجانب الآخر (١) .

فالتنظيم يوضح دور كل من يعمل فى المؤسسة أو المنظمة ، والصفات التى ينبغى توافرها فيه ، ومن ثم يمكن معرفة مدى قيام الشخص بعمله على الوجه الأكمل . أما الجانب الانسانى فيقتضى التعرف على طبيعة الشخص الذى يقوم بالعمل ، ومن ثم ، فهو يستلزم تحليلا علميا ونفسيا للشخصية ، وذلك باعتبار أن علم الادارة هو علم ادارة السلوك البشرى كما عبر بذلك « جوبا » "Guba" وبالتالى ، فان عمل رجل الادارة يتمثل فى انه يمارس عمله من منطلق عاملين ، هما :

- الدور او المركز الوظيفى (أو السلطة الرسمية) كما توضحه طبيعة المنظمة .

- الشخصية التى يتميز بها والسمات التى يتصف بها (أو السلطة غير الرسمية) ولابد من توافر هذين الجانبين فى رجل الادارة التعليمية .

---

(1) J. W. Getzels & Lipman, James and Campbell. R. Educational Administration as a Social Process. Harper & Row Publishers. N. Y., 1968.

ذلك ان العمل الادارى بتنظيماته وتوزيعه للأدوار والمسئوليات على الأفراد ، يتم فى بيئـــــة اجتماعية لهـــــا مكوناتها وظروفها ومتطلباتها .

و هذه التنظيمات تمثل تسلسلا هرميا "Hierarcky" بين الرؤســـاء والمرءوسين فى اطــــار اجتماعى ، ومن اجل تحقيق غايات اجتماعية ، الى جانب أن من يقوم بهــذا العمل هو الانســـان بشخصيته ، والتى هى بمثابة تنظيم ديناميكى للحاجات فى داخـــل الفرد يجعله ينزع الى الاستجابة الى الأمور بأسلوبه الخاص وبطريقته الخاصة ، وهو الذى يجعلنا نفرق بين الافراد بعضهم البعض فى كثير من سلوكياتهم .

وبلاضافة الى كل من « جيتزلز » و « جوبا » هناك « تالكوت بارسونز » ـ "T. Parsons" وغيره ممن تناولوا الجوانب الاجتماعية فى العملية الادارية .

الادارة التعليمية كعملية اتخـاذ للقرار :
"Educational Administration as a Decision Making Process".

من رواد هـذه النظرية ، كل من « جريفث » "Griffiths, D." حيث يقول : (١) .

« ان تركيب التنظيم الادارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بهـا القـرارات » . و « هـربرت سـيمون » ـ "H. Simon" حيث يقول : (٢) .

« ان اتخاذ القرارات هو قلب الادارة وان مفاهيم نظرية الادارة يجب ان تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الانسانى » .

ومن الواضح ان « جريفث » و « سيمون » وغيرهما ممن دعوا الى هـذه النظرية يرون ان اتخاذ القرار هو بمثابة قـوام او صميم العملية الادارية وانـه المحور الذى تـدور حوله العملية الادارية .

ذلك ان المنظمات او المؤسسات بصفة عامة فى حاجة الى اصدار قرارات تنظم العمل فيها ، ومن بينها المؤسسات التعليمية ، سـواء كانت على المستوى التخطيطى او المسـتوى التنظيمى او المسـتوى الاجرائى التنفيذى ؛ فرسم السياسات التعليمية وتنظيم المناهج وتوجيه العمل المدرسى ؛ الادارى والفنى الى غير ذلك من متطلبات العمليـة التربوية .. يحتاج الى قرارات منظمة لتنفيذها ومتابعـة مسارها وتحديد مسئوليات القائمين بها ، وذلك من اجل تحقيق الأهـداف المرجوة ؛ فالعاملون فى العمليـة التعليمية فى حاجة مستمرة الى القرارات التى يحتاج اليها العمل التربوى بمختلف قطاعاته وتنظيماته ومجـالاته .

---

(1) Griffiths. D (ed) Behavioural Science and Educational Administration 63rd Year-Book, Chicago (N. S. S.) 1964.

(2) Simon, H. A. Administrative Behaviour, New-York-Mac Millan Co., 1961, P. 17.

ولتوضيح طبيعة القرار ، نرى الاشارة الى :

- تعريف القرار : هو البت النهائى ، والادارة المحددة بشأن موقف معين ، أو حالة معينة ، ويتضمن ما ينبغى عمله وما ينبغى تركه ، للوصول الى نتيجة معينة ، محددة ونهائية .

- لماذا يتخذ القرار ؟ الواقع ، انه لا يخلو عمل من الاعمال من حاجته الى التنظيم والاهتمام بنتائجه ، وكذلك لا يخلو عمل من وجود بعض المشكلات ، ومن ثم فان لكل مشكلة عامة أو موقف هام فى مجال العمل الحلول المتنوعة والبديلة ، ولاتخاذ القرار ينبغى تحديد هذه الحلول وتحليلها ومقارنتها ، على أن يتم ذلك فى اطار موضوعى سليم ، ومقاييس محددة أو معايير سليمة .

- كيف يتم اتخاذ القرار ؟ يعتبر صنع القرار عملية معقدة ، تتداخل فيها عوامل متعددة ؛ نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية .. ولكل من هذه العوامل عناصرها المتعددة ايضا .

كذلك ، فان اتخاذ القرار يتم عن طريق اتباع عدة خطوات متتالية ، تشكل اسلوبا منطقيا فى الوصول الى حل امثل ؛ من اهم هذه الخطوات ، ما يلى : (١)

(أ) الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذى يخدمه اتخاذ القرار .

(ب) عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .

(ج) تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة فى ضوء منطق سليم .

(ء) التوصل الى الاحتمالات الممكنة للصورة التى يكون عليها القرار .

---

(1) R. Gregg. The Administrative Process-Administrative Behaviour in Ed. Macmillan Comp., 1957 N. Y. P. 269.

د. محمد منير مرسى - الادارة التعليمية - مرجع سابق ص ٦١ .

(هـ) تقييم كل احتمال في ضوء مدي فعاليته في تحقيق الهدف او الغرض من القـرار ٠

(و) تصل عملية اتخـاذ القرار الى قمتها بتغليب احـــد الاحتمالات واختياره على انه انسب الاحتمالات من حيث النتـائج المختلفـة ٠

- العوامل المؤثرة فى اتخـاذ القرار : **عند اتخاذ القـرار يجب مراعاة العوامل الاتيـة :**

اولا - اهداف المنظمة او المؤسسة ٠

ثانيا - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة ٠

ثالثا - الثقافة السـائدة فى المجتمع واثـرها على المنظمة او المؤسسة ٠

رابعا - العوامل السلوكية والبواعث النفسية للأفراد ٠

ولنجاح الادارة كعملية اتخاذ للقرار ، ينبغى توافر الشروط التاليـة :

١ - الارتكاز على اسس سـليمة عند اصـداره ؛ من ذلك : الموضوعية - عدم التحيز - الحرص على تحقيق الأهداف ٠

٢ - سلامة الطريقة او الأسلوب الذى يتم به اتخاذ القرار سواء كان فرديا او جماعيا ٠

٣ - مناسبة الوقت والظروف حين اصداره ٠

٤ - توافر سلامة الناحية النفسية لمتخذ القرار ٠

٥ - احساس رجل الادارة بأنه يقوم بتنظيم عمل وليس كمصدر للقـرار ٠

٦ - الطريقة او الوسيلة السليمة فى تطبيق القرار .

٧ - حسن استخدام القـــوى البشرية والعناصر والامكانات المـادية .

٨ - مدى تحمس من يشملهم القرار للعمل على تنفيذه .

٩ - استمرار العمل بالحماس والفعالية لدى من يطبق عليهم القـــرار .

١٠- المتابعة والتقويم والمراجعة بهدف صلاحية القرار .

القـــرار الرشـــيد :

يرى بعض المتخصصين فى الادارة ، انه لكى يكون القـــرار رشـيدا ، ينبغى : وجود مسافة وظيفية بين الرؤساء والمرءوسين عند اتخاذ القرارات بحيث لا تكون مشاركة المرءوسين للرؤساء فى اتخاذ القرار على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة .

بالاضافة الى ان اتخاذ القرار بمشـــاركة المرءوسين يجب ان لا يكون وسـيلة لايقـــاع المرءوسين فى اخطـاء تؤثر على مستقبلهم الوظيفى بالمنظمة او المؤسسة التى يعمـلون بها ، سواء بطريقـــة مباشرة أو غير مباشرة ، وحتى لا تكون مشاركتهم «مصيدة» لايقاعهم فى اخطاء لا يدركونها (١) .

---

(١) د. عبد الهادى احمد الجوهرى - صنع القرار - مجلة كلية العـلوم الاجتماعية - العدد الرابع - جامعة الامام محمد بن سعود - الرياض ١٤٠٠ هـ ١٩٨٠ م ص ١٧٧ .

- الادارة التعليمية كمجموعة مكونات : او بعبارة اخرى ؛ من حيث « نظرية الأبعاد الثلاثة » -
"The Tri-dimensonali Theory"

تعتبر هذه النظرية احـــدى نتائج البرنامج التعاونى للادارة التعليمية الذى اعـد فى منتصف القرن العشرين الحالى والذى يعرف باســم "Co-operative Program in Educational Administration" (C. P. E. A.) وذلك فى كلية « جورج ببودى » Gegorge Pebody College بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد تضمن ذلك كتاب « أساليب افضل للادارة المدرسية » الذى صدر فى عام ١٩٥٥ م ومن رواد هذه النظرية ؛ كل من : « سيرز » و « هالبين» "Sears & Halpin" وغيرهما .

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الادارة مجموعة من المواقف او المكونات ، فهى ليست مجرد عمل أو وظيفة تؤدى فحسب ولكنهـــا مهارات واداء ، وهى ليست مجرد فرد أو مسئول عن العمل فحسب ولكنها معرفة بطبيعة الادارى وقدراته ، كما انها لا تتم من فـــراغ ولكنها تتم فى وسط اجتماعى وداخل مجتمع .

ومن ثم ، فان عملية الادارة ، هى كل ذلك ، حيث تتكامل تلك الأمور وتتفاعل ، وبالتالى تتم عملية الادارة التعليمية .

وعلى هذا ، تقوم نظرية « الأبعاد الثلاثة » ، وهى :

١ - الوظيفـــة - The Job.
٢ - رجل الادارة - The Administrator.
٣ - الجو الاجتماعى - The Social Setting

اما الوظيفة ، فتتمثل فى جوانب اربعة ، وفى ضـوء معيارين اثنين هما :

- الضرورة التى تقتضى الاخـذ بها .
- الكفاءة التى يتم بها العمل .

وهـذه الجوانب ، هى :

- الاهتمام بتحسين الفرص التعليمية .
- الاهتمام بتطوير أداء العاملين .
- الحرص على توفير الناحية الماليـة .
- الحرص على ربط العمل بالمجتمع .

وتعتبر - فى مجموعها - لب او قوام العملية التعليمية ، وهـو ما يطلق عليه « المحتوى » - "Process"

ولكى يقف رجل الادارة على طبيعة الفرص التعليمية وتحسينها (على سبيل المثال) :

يتعين عليه ؛ اتباع الخطوات التالية :

أولا - ان يدرك جوانب المشكلة .

ثانيا - ان يدرك مدى ارتباطها بالمجتمع .

ثالثا - ان يتخذ القرار المناســب .

رابعا - أن ينفذ القرار ويتابعه . .

وهذه الخطوات الأربع ، يطلق عليها «العملية» -
على أن هذا الادراك وهـــذه الخطوات ، تتطلب من رجل الادارة دراســتها وتتبعها فى خط زمنى متتابع يشمل الماضى والحاضر ثـم الاستمرار والمستقبل ، وهو ما يطلق عليه « التتـــابع الزمنى » - "Sequence"

فالمقصود بالوظيفة - هنـا - طبيعتها ، ومتطلباتها والامكانات المتاحة لممارستها ، وما يقابلها من مشكلات ثم مدى صلتها بالمجتمع من حولها ، وكذلك ما يصدر بشأنها من قرارات بدقة وكفـــاءة فى صالح الاوضاع التعليمية .

واما عن رجل الادارة :

فهذا يعنى ضرورة الوقوف على سمات رجل الادارة المنوط بـه العمل من حيث قدراتـه ومهاراته ومدى المامه بطبيعة عمله ومدى تفهمـه لما يعترضه من مشكلات ، وكيفية تصرفه ثم مرئياته للأمور ودراسـته للشئون التعليمية دراسـة متعمقة تصل الماضى بالحاضر وتمتد بـه الى الاستمرار وتعبر بـه الى المستقبل (وهـو ما يعبر عنه بالتتابع الزمنى) ليكون على بينة من طبيعة عمله وواقعه (١) .

أما عن الجو الاجتماعى :

فيقصد بـه الحيـاة الاجتماعية التى تحيط برجل الادارة ؛ فتؤثر فيـه ويتأثر بهـا ، وينعكس ذلك على عمله ؛ فهناك التركيب الاجتماعى والنظم الاجتماعية وضغوطها وما يسودها من قيم وعادات وتقاليد ومعتقدات وما تعيش فيه من تقدم او تخلف ثم هناك الآمـال والطموحات المستقبلية ، وهناك التنافس أو الجمـود أو التواكل ، وهناك التكيف او التوتر والائتلاف أو الاختلاف الذى قد يتعرض لـه رجل الادارة ، وكذلك قدرتـه على الاستمرار والمواصلة .

تلك ، هى الأبعاد الثلاثة التى تتسم بهـا هـذه النظرية والتى يطلق عليهـا « نظرية الأبعاد الثلاثة » .

---

(1) See :

— Sears, J. : The Nature of the administrative Process with Special Reference to School administration, 1959.

— Halpin, A. W. "administrative Theory" the fumbled torch in Kroll, A. M. (ed) Issues in American Education : Commentray on the Current Scene, New-York, Oxford University Press, 1970.

تعقيب : وبعد ، فان رجل الادارة التعليمية يمكنه ان يفيد من النظريات الثلاثة سالفة الذكر بالقدر الذى تسمح به ظروف عمله وطبيعة الحياة فى مجتمعه بالاضافة الى ما يتمتع به من قدرات ومواهب .

ان النظريات الادارية فى مجال الادارة التعليمية ، غاياتها وخلاصتها انما تهدف فى النهاية - على وجه الخصوص - الى نجاح العملية التعليمية التربوية بشمولياتها وذلك من اجل اعداد اجيال قادرة على تحمل مسئولياتها فى مستقبل حياتها ، فعليها تقوم دعائم المجتمعات ، وبجهودها تستمر الحضارات ، وتتقدم الشعوب فى المجالات المختلفة ، سواء عن طريق التعليم العام على اختلاف نوعياته او عن طريق التعليم العالى بقطاعاته وتخصصاته المتعددة . ولعل البوتقة التى تنصهر فيها تلك النظريات وتتفاعل فيها الآراء ، ثم تنتهى الى الممارسة والتطبيق المباشر ، هى المدرسة حيث الاجراء التنفيذى الملموس فى مهام وجهود الادارة المدرسية .

ذلك ، ان مسئوليات الادارة المدرسية متنوعة ومتشعبة وكثيرة ؛ فادارة المدرسة - ممثلة فى مديرها - عليها توفير الجو المناسب للعمل المدرسى ، والمناخ الجيد لهذا العمل مع توفير الثقة المتبادلة فى مجتمعه المدرسى ، وعليه ان يخطط - مع زملائه المعلمين - لرسم السياسة التعليمية التى تنتهجها مدرسته بحيث تتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع مع توزيعه للمسئوليات والاختصاصات ، ومحاولة التغلب بذكاء وموضوعية على ما يقابله من مشكلات فى العمل ، الى جانب قيادته الرشيدة وجهوده فى غرس وتنمية الروح المعنوية العالية بين العاملين ، على ان يعمل الجميع بروح الفريق الواحد فى جو تسوده جودة الاتصال والعلاقات الانسانية . ومدير المدرسة ، عليه ان يكون على معرفة بنظم التعليم التى تاخذ بها الدول المختلفة والالمام بالظروف التى تقف وراءها للافادة منها اذا اقتضى الأمر . وعليه ان يقف على التطورات الحديثة وما يستجد على الساحة التربوية والتعليمية من أمور ومدى ملاءمتها للأخذ بها فى مدرسته ثم مدى اسهامه فى تطوير مناهجها .

ومدير المدرسة ، مسئول عن صلة مدرسته بالمجتمع المحـلى والبيئـة المحيطة بهـا ، وذلك من خلال مجلس الآباء أو ما يعقد من اجتماعات من ندوات أو لقاءات تربوية هادفـة أو ما يقدم من خدمات توثق صـلة المدرسة بها أو ما يقام من معـارض أو متاحف وكذلك ما يقـدم للبيئـة من خدمات تسهم المدرسة فيها باسهامات ايجابيـة ومتنوعـة .

ومدير المدرسة ، يتعين عليـه معرفة ميزانية مدرسـته من حيث عـدد الفصول وعدد الطلاب وعدد المعلمين ثم توزيع الطلاب على الفصول أو الشعب والتخصصات والاشراف على جداول العمل المدرسى والاشراف على المجالس المدرسية بأنواعها ، وعليـه ـ كذلك ـ معرفة ميزانية المدرسـة من حيث النواحى الماليـة وبنودها ، وميزانيـة النشـاط المدرسى بأنواعـه المختلفـة .

ومدير المدرسـة ، موجـه ادارى ـ كما هو موجه فنى ـ بحكم عمله ، وهو بهذه الصفة ، يشرف على الأعمال المالية والادارية التى يتولاها سكرتير المدرسة ومعاونها وامين التوريدات بها ... الى غير ذلك من الأمور التى تتناول الشئون المالية وشئون المستخدمين وشئون الطلبـة ، والصادر ، والوارد ، والحفظ ، والشئون المخزنيـة ، واحصاءات وكذلك شئون رجال الصف الثانى (١) .

ومدير المدرسة ، مسئول عن تقويم العمـل المدرسى ، وفى مقدمته : أعمال المدرسين ، وهذا يقتضى معرفة استعدادات كل منهم ، ومدى الافادة من جهودهم ، وقدراتهم بما يقدمونه لطلابهم ولبيئتهم ، علاوة على معاونتهم على نموهم العلمى والمهنى ، ثم متابعة وتقويم تحصيل الطلاب ومستوياتهم العلمية وتفهم ميولهم ورغباتهم بهدف اعدادهم للحياة ، وتوجيههم نحو التوافق مع متطلباتها ، والوقـوف على خصائص نموهم العقلى والنفسى والانفعالى والجسمى وتنميـة قدراتهم واستعدادتهم العلمية ، الأمر الذى يفيد فى توجيههم التعليمى

---

(١) حسن مصطفى وآخرون ـ اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسية ـ الطبعة الرابعة ـ مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ١٩٨٢ ص ١١٢ .

والمهنى ، بالاضافة الى تنمية الاخلاق الحسنة والمثل العليا لديهم مع متابعة لما قد يعانونه من مشكلات ؛ دراسية أو سلوكية والاشراف على علاجها .

ومدير المدرسة - فى اية مرحلة تعليمية - عندما يقوم بذلك كله ، انما يهدف الى تحقيق غايات التربية ومراميها لتلك المرحلة ، وهو - بالتالى - يسهم بدوره فى اعداد الاجيال ، وهؤلاء هم رجال الغد وعدة المستقبل .

وفى الفصول التالية ، نتناول بعض نواحى العمل المدرسى وموقف الادارة المدرسية منها .

الباب الثانى

الادارة المدرسية والعمل المدرسى

الفصل الأول : الادارة المدرسية والتخطيط التربوى

الفصل الثانى : الادارة المدرسية والتنظيم المدرسى

الفصل الثالث : الادارة المدرسية والاشراف الفنى

الفصل الرابع : الادارة المدرسية والنشاط المدرسى

الفصل الخامس : الادارة المدرسية والاتصال التربوى

الفصل السادس : الادارة المدرسية والعلاقات الانسانية

الادارة المدرسية وبعض جوانب العمل المدرسى :

اذا كانت ادارة التعليم تعتبر صورة من صور الادارة العـامة للمجتمع ، فان الادارة المدرسـية تعتبر جزءا من الادارة التعليمية ، وكلتاهما تشتركان فى مكونات الادارة وعناصرها ، وان اختلف اسلوب التنفيذ والعمل .

هـذه العناصر ، هى :

- التخطيط ـ Planning
- التنظيـم ـ Organization
- التنسيق ـ Co-Ordination
- التوجيـه ـ Directing
- الرقابـة ـ Controlling
- التقـويم ـ Evaluation

والادارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده او من يراس العمل المدرسى ، ولكنها مجموعة من الافراد فى مقدمتهم مدير المدرسـة ومعاونوه من الوكـلاء ، والمدرسين الأوائل للمـواد والمعلمون ورواد الفصول وكذلك الاداريون والفنيون وذلك ، كل بحسب مسئولياتـه ومهامـه ومتطلبات عمـله حيث يعمل الجميع بروح الفريق وكأعضاء أسرة واحـدة على نجاح العملية التعليمية التربوية (١) .

ومدير المدرسة ـ الى جانب انه رجل ادارة ورئيس عمـل فى مدرسـته ، ينـاط به الاشراف على الجوانب التنفيذية ومتابعتها التى

---

(١) لمزيد من المعلومات عن الادارة المدرسية يراجع كتاب : استراتيجيـة الادارة في التعليم ـ د. عرفات عبد العزيز سليمان ط ٢ مكتبة الانجلو المصرية ـ القـاهرة ١٩٨٢ م .

تكفل نجاح العملية التربوية فانه يقوم بدور القيادة فى رسم سياسة المدرسة وتحقيقها من اجل الارتفاع بمستوى الأداء وادراك الغايات المنشودة في ضوء ما تخوله له سلطاته وقدرته على التغيير فى التنظيم المدرسي بما يراه فى صالح العمل (١) . والادارة المدرسية متعددة المسئوليات ، متشعبة الجهود ، بصلاحها تصلح العملية التعليمية وبخطئها او فشلها تضار ، ولعل ذلك مما جعل بعض المربين يطلقون شعار : « المدرسة ، مدير » ودعاهم الى القول : « انه لا توجد مدرسة فاشلة وانما هناك مدير فاشل » .

• ان مدير المدرسة - اذا جاز لنا التشبيه - كرئيس الفرقة الموسيقية «المايسترو» عليه توزيع الأدوار على العازفين ، كل بحسب آلته وجهده ، وعليه اعطاء اشارة البدء ومتابعة العمل ثم عليه تنسيق النغم بحيث يصدر اللحن متكاملا منسجما دون نشاز فيه .

ولما كانت الادارة المدرسية كثيرة ومتنوعة فاننا سنقصر حديثنا - فيما يلى - على بعض جوانب العمل المدرسى ، موضحين مسئوليات ادارة المدرسة تجاهها ، وهى :

- التخطيط التربوى .
- التنظيم المدرسي .
- الاشراف الفنى .
- النشاط المدرسى .
- الاتصال التربوى .
- العلاقات الانسانية .

---

(1) Cc Cleary, L. E. and Hencley, S. P. : Secondary School administration. Theoritical Bases for professional practice. Dodd, mead company Inc., N. Y. 1965, P. 103.

الفصل الأول

الادارة المدرسية
و
التخطيط التربوى

التخطيـــط التربـــوى

تقــــديم :

التخطيط ليس مستحدثا عصريا بقدر ما هو ملازم للبشرية منذ عصورها الأولى وان لم يكن بالصورة التى نلمسها فى عصرنا الحاضر ، والا فمن البديهى ان يبرز لنا السؤال التالى : -

كيف كان الناس يعيشون فى حياتهم ويمارسون ضروبها ويرتبون لتنظيماتها وتطلعاتهم المستقبلية ؟

فان لم يكن ذلك كذلك ، فكيف كان الناس يعيشون حياتهم اذن ؟؟

هل كانوا يعملون لمرحلة آنية معينة او لفترة زمنية معينة محدودة وقصـــيرة ؟

من المرجح ان الانسان عرف التخطيط ومارسه منذ اقدم العصور بشـكل او بآخـــر .

لقد وهب الله الانسان العقل ومنحه القدرة على التفـكير ليسعى فى الأرض ويمشى فى مناكبها ويستفيد مما سخره الله له فيفيد نفســه ومجتمعه على مدى سنوات عمره ، وهو فى هذا ، يحتـــاج الى رؤية مستقبلية تقتضيه التعرف على ظروف حياته الراهنة وادراك متطلباتها ، ثم التطلع الى ما هو افضل .

ولعل هذا التعرف والادراك والتطلع يتطلب تصورا متكاملا ومن ثم يكون التخطيط .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى فان ديننا الاسلامى - بمـــا امدنا من التعاليم والمبادىء ، وما جاء به القرآن الكريم من احسن القصص وما دعت اليه السنة النبوية المطهرة من الاهتمام بأمـــور الدنيا والآخرة ما يشير الى الأخذ بالتخطيط .

من ذلك ؛ قوله تعالى : « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغـد » .

وكذلك ما تضمنته سورة يوسف من رؤيا فرعون وتفسير يوسف عليه السلام لهذه الرؤيا(١) .

وفى القول المأثور : « أعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا وأعمـل لآخرتك كأنك تموت غدا » .

وفى عصرنا الحاضر ، أضحى التخطيط لمواجهة المسـتقبل والاعداد لمعايشته من ضروريات الحياة ، نظرا لتزايد السكان عاما بعد عام ، وما طرأ على الأوضاع الاقتصادية فى العالم ، وما احدثتـه من تغيرات اجتماعية ، ثم تزايد سبل المعرفة وسرعة التقدم والتطور وتتابع القفزات الحضارية التى يعيشها عالمنا المعاصر ، وما افرزتـه عوامل الاتصال بين الشعوب ، كل ذلك ، دعى الدول الى اعادة النظر فى أساليب حياتها والتخطيط لمستقبل أيامها .

مفهـوم التخطيط :

للتخطيط العديد من التعـاريف التى توضـح مفهومه والتى تناولتها الكتب والمراجع سواء المتخصصة منها وغير المتخصصة .

- من أهم هذه التعاريف :

- التخطيط : أداة للتنظيم :

- **التخطيط** : عملية موازنة بين ما يمكن تحقيقه من اشـباع لمطالب الحاضر ، وما يمكن الحصول عليه فى **المستقبل** .

- **التخطيط** : هو التدبير الذى يرمى الى مواجهة المسـتقبل بخطط مصممة سلفا لتحقيق أهداف محددة فى اطار زمنى محدد .

---

(١) انظر : التخطيط للتربية فى المجتمع الاسلامى - بحث قدمه المؤلف لندوة خبراء التربية الاسلامية المنعقدة بكلية التربية بمكة المكرمة بمشاركة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - مطبوعات مركز البحوث التربوية والنفسـية - ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م .

- **التخطيط** : هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليـــات اللازمة لاعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق اهداف محددة وفقـا لطريقـة مثلى(١) .

- **التخطيط** : عملية تفكير تحليلى متكامل يرتبط بمحور الزمن أى انه يفكر فى اليوم والغد وما بعـد الغد وهكذا .

- **التخطيط** : سعى متصـل مسـتمر يحكمه العقـل والعـلم فى تحليل مشكلات المجتمع ، واصطناع الوسائل اللازمة لمعالجتهـا بغية الوصول الى أقصى درجات الكفاية من الجهود المبذولة (١) .

- **التخطيط** : وضع تدابير محددة ومستقبلية بطريقة علميـة لاستثمار الموارد المتاحة لأقصى حد ممكن بغرض تحقيق أهداف معينة فى فترة زمنية محددة .

- التخطيط : هو العملية المقصـودة المبنيـة على أسـاس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير والتى تهدف الى الوصـول الى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها فى ضوء احتياجات المستقبل وامكانيات الحاضر(٢) .

هـذا ، بالنسبة لمفهوم التخطيط بصفة عامة ، وباسـتقراء التعاريف السابقة نجد أن لكل منها مدلولها ، وهى بصـفة عامة - تعتبر مفاهيم معبرة عن طبيعة التخطيط حيث يوجد بينها قواسـم مشـتركة .

على أن هناك نوعيات من التخطيط ، نشير بايجاز - فيما يلى - الى بعضـها :

---

(١) د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا - أصول الادارة العـامة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٨٠ ص ٢٧٦ .

(١) د. حامد عمار - فى اقتصاديات التعليم ط ٢ - دار المعرفة - القاهرة ١٩٦٨ ص ١٢٨ .

(٢) د. محمد سيف الدين فهمى - التخطيط التعليمى - مكتبة الانجلو المصرية - القـاهرة ١٩٦٥ ص ١١ .

التخطيط الشامل :

هو الأسلوب العلمى أو مجموعة الوسائل التى تستطيع بها الدولة أن تكشف عن موقفها الحاضر ، وترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الاستفادة الكاملة بما لديها من موارد وامكانيات بما يحقق الارتفاع المستمر فى مستوى المعيشة لجميع المواطنين .

التخطيط الجزئى :

هو التخطيط الذى يتناول مجالا معينا او قطاعا من قطاعات العمل فى المجتمع بالتعليم ، او الطب او الصناعة او الزراعة .. الخ .

أى انه يقتصر على ناحية معينة او جانب معين من جوانب الحياة فى المجتمع بقصد تنميتها او اسهامها فى تحقيق اهداف التنمية .

التخطيط التعليمى :

هو العملية المتصلة والمنتظمة التى تتضمن اساليب البحث الاجتماعى ومبادىء التربية وطرقها ، وعلوم الادارة والاقتصاد والمالية بغية حصول الطلاب على تعليم كاف ذى أهداف واضحة ، وعلى مراحل محددة تحديدا تاما ، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة ينمى بها قدراته ، وأن يسهم اسهاما فعالا – بكل ما يستطيع – فى تقدم البلاد فى النواحى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (١) .

التخطيط التربوى :

هو تخطيط لوسائل التربية بهدف الوصول الى ما يريده المربون من النشء والطلاب فى ضوء الأهداف المرجوة مع التغلب على

---

(1) See : Unesco, Elements of Educational Planning 1963.

المشكلات بالأساليب العلمية ، رغبة فى تحقيق غايات المجتمع .

وسنركز الحديث - فى صفحات تالية - عن التخطيط التربوى .

مراحل أو خطوات التخطيط :

لكى يصل اى تخطيط الى اهدافه التى من اجلها وضـــع ، لابد ان يمر بمراحل معينة أو يسير فى خطوات متتابعة ، وبالتـالى يؤدى الى تحقيق تلك الأهداف .

هـذه الخطوات ، هى :

الأولى : وتتمثـل فى الاحســاس بالواقع ومكوناته ، وذلك من خلال التفكير فى موضوع التخطيط وابرازه فى صورة مشكلة .

الثانية : وتتمثل فى جمع البيانات أو المعلومات التى توضـــح المشكلة وتجســدها بحيث تبرز ماثلة أمام المهتمين ، ومن ثم تعتبر جديرة بالبحث .

الثالثة : وتتمثل فى تحديد وتوضيح الهدف او الأهـداف التى من اجلها يوضع التخطيط ، وذلك فى ضوء الامكانيات المتــاحة او المتوقعـة .

الرابعة : وتتمثل فى تنظيم عملية التخطيط من حيث : البـدء بالأهم فالأقل اهمية ثم الذى يليه وهكذا ، وكذلك من حيث : وسائل التنفيذ ومتطلباته البشرية ، والمادية والوقت اللازم له ثم وضـــع معايير المتابعة والتقويم .

الخامسة : وتتمثل فى معرفة الحالات المماثلة او الدراســات السابقة فى هذا المجال للافادة منها ، وذلك من خلال عقد مقـارنات بينها وبين التخطيط الحالى او الحالة المماثلة لمعرفة نواحى التشـابه او الاختــلاف .

السادسة : وتتمثل فى عملية التنفيذ او التجريب المحـــدود او المتدرج والوقوف على نتائجها وبالتالى معرفة ما بها من ايجابيــات

يمكن تثبيتها أو سلبيات يمكن تلاشيها أو عقبات يمكن التغلب عليهـا ومن ثم يجرى التنفيذ على نطاق واسع .

اسس أو قواعــد التخطيــط :

لكى يكون التخطيط ناجحـــا ، ينبغى أن يقـــوم على الأسس او القواعــد التــالية : ـ

١ ـ ادراك القائمين على العمل لأهمية التخطيط وجدواه .
٢ ـ دراســة الواقــع ومعرفة الحقــائق .
٣ ـ الافادة من الدراســات السابقــة .
٤ ـ المرونة والقابلية للتعديل أو للتغيير اذا احتاج الأمر .
٥ ـ البعد عن التخمين أو الحدس .
٦ ـ مراعاة عامل الزمن الذى يتم فيــه التخطيط .
٧ ـ القــدرة على المتابعــة والتقــويم .

التخطيــط والعمليــة التربوية :

وهنا ، نطرح السؤال التــالى :

هل تحتاج العملية التربوية الى التخطيط ؟؟

لعله من نافلة القول أن تكون الاجابة بالايجاب ، ذلك أن مجال التربية والتعليم من أشد المجـــالات الحيــوية حاجة الى التخطيط ؛ فهو مجال يتعلق بحياة الانسان ، وتنظيم معارفه وثقافته ، وتزويده بالمعلومات والمهارات ، وتهيئة فرص التعليم أمامه ، ينهل منه بقدر ما لديه من طاقات وميول وقدرات ، ومن ثم ، يفيد نفسه ومجتمعه، ويسهم فى دفع عجلة التقدم به الى الأمام .

ومن أجل هذا ، ينبغى أن يعد التخطيط بما يتلاءم وطبيعـــة العملية التربوية فى ضوء ظروف المجتمع وواقعه ، والرؤية المستقبلية لمتطلبات الحيــاة فيــه .

وفيما يلى ، نورد حديثنا عن التخطيط التربوى :

مهمة التخطيط التربوى :

يتسم العصر الحاضر بالأخذ بالتخطيط فى كثير من مجالات الحياة لدى غالبية دول العالم المعاصر ، رغبة منها فى الوصول الى أهدافها وتحقيق تطلعاتها فى ضوء مواردها الاقتصادية وطاقاتها البشرية ، ومن ثم ، تحاول الدول وضع خططها بقصد ان تتلاقى التطلعات مع الموارد ، وان تستخدم الموارد لأقصى حد ممكن مع اقتصاد فى الجهد والمال والزمن • ولما كانت التربية والتعليم هما المرآة التى تنعكس عليها فلسفة المجتمع وتطلعاته وآماله ، فان عليهما أن يوائما بين نظرياتهما وأهدافها وخططهما ومناهجهما وأساليبهما ، وبين مطالب المجتمع واحتياجات العصر مع مراعاة ما يتاح لهما من فرص للنمو والاثمار(١) •

ومن ثم ، فانه من واجب سلطات الدونة - فى أى مجتمع - أن تنسق بين الحالة الاقتصادية للبلاد وبين ما تتطلبه من التربية والتعليم •

ومن أجل ذلك ، يسير التخطيط التربوى جنبا الى جنب مع خطة الدولة فى التنمية ، أو بمعنى آخر ، يدل التخطيط التربوى ضمن الاطار الشامل للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، كما يكون له دوره الايجابى والفعال فى عمليات التنمية والتقدم فى المجتمع(٢) •

شروط التخطيط التربوى السليم :

لكى يكون التخطيط التربوى تخطيطا سليما ، يؤدى غاياته فى تنمية المجتمع ، ينبغى أن تتوافر فيه شروط هامة ، فى مقدمتها :

---

(١) محمد على حافظ - التخطيط للتربية والتعليم - المؤسسة المصرية العامة للتأليف والانباء والنشر - القاهرة ١٩٦٥ ص ٩٨ •

(٢) أنظر : المرجع السابق ص ٩٩ •

(أ) الشمول :

ونعنى به ان يشمل التخطيط مستويات العمل بقطاعاته المختلفة ، والوقوف على مقوماته ، وامكانياته البشرية والمادية ، وما قد يشوبه من مشكلات ، ثم مدى ارتباط كل قطاع بالآخر وتأثره به او تأثيره عليه ، بالاضافة الى عدم الاهتمام بجانب على حساب جانب آخر ، وهكذا .

(ب) التكامل :

ونعنى به ، وجود تكامل بين جوانب التخطيط ونواحيه فى المجالات المختلفة بحيث يؤدى الى تحقيق الغايات والأهداف ؛ فالتعليم العام - على سبيل المثال قد لا يؤدى الغاية منه تماما اذا لم تعد له متطلبات احداثه من ابنية وتجهيزات مناسبة ومعلمين معدين وادارة ناجحة ... الخ ، وكذلك الحال اذا أغفل جانبا من هذه الجوانب .

والتعليم الفنى قد لا يؤتى ثماره اذا لم تتوفر له الامكانيات المادية والتقنيات الحديثة وما يتمخض عنه الفكر البشرى المتطور وما اوجدته المستحدثات العصرية وكذلك القوى البشرية الملائمة لتنفيذه وهكذا .

(جـ) المرونة :

ونعنى بها ، ان يتسم التخطيط بالمرونة التى تسمح بمراعاة الظروف ، وما قد يطرأ من مشكلات عند التنفيذ وما يستجد من امور تحول دون التنفيذ أو تعترض مساره ومن ثم تقتضى الحاجة الى اعادة النظر او اجراء تعديل أو تغيير يحقق الغاية المرجوة .

(د) المتابعة والتقويم :

وهذا يعنى ، الوقوف - من وقت لآخر - على ما يتحقق من التخطيط ومعرفة نواحى القوة او الضعف والتقدم او القصور واسباب ذلك ، الأمر الذى يدفع بالتخطيط الى الاتجاه السليم .

مجـالات العمل في التخطيط التربوى :

تتنوع مجالات العمل فى العملية التربوية وتتشـــعب ولكنهـــا تترابط فيما بينها وتتكامل لكى تحقق الغاية منها ، ذلك أن المهمـة الأساسية للتخطيط التربوى هى اعداد الانسان المواطن لخدمة نفســه ومجتمعه والاســــهام فى دفـــع عجلة التقـــدم به الى الأمام ، ومن أجل ذلك تتركز محاور التخطيط التربوى فيما يلى(١) :

١ – **التلميـذ : المحور الأول** : باعتبار ان التلميذ هو الذى من اجله تقام مؤسسات التعليم بما فيها ومن فيها ، وتخصص لها الأموال، ومن اجل التلميذ يعد المعلمون ، وتوضع الخطط والسياسات التعليمية والمناهج الدراسية ، **ولهذا يراعى عند التخطيط التربوى بالنســـبة للتلميـذ ما يأتى : –**

– المرحلة التعليمية التى يتعلم بها ؛ طبيعتها ، اهدافها ، شروط القبول بها ، مكانتها فى السلم التعليمى وارتباطها بغيرها من مراحل التعليم ، مدى حاجـة المجتمع لخريجيهـــا واســـهامهم فى التنميـة الاقتصادية والاجتماعية .

– مناهج المرحلة وما تهدف اليه ، خصائص التلاميذ ومتطلبـات نموهم والخبرات والمهـارات التى يكتسبونهـــا فى هـــذه المرحلة ، ووسائل تقويمهم ثم المشكلات التى قد يتعرضون اليها ، اعداد المعلمين اللازمين للمرحلة وتخصصـــاتهم – المدارس اللازمـــة وتجهيزاتهـــا ومواصفاتها ... الخ .

٢ – **المعلم : المحور الثانى** : باعتبار ان المعلم حجر الزاوية فى العملية التعليمية وهو فى مقدمة المنفذين لسياسة صـــناع مســـتقبل وبناة انفس وعقول ومن المفروض ان يصـــل المعـــلم بتلاميذه الى مستويات معينة فى التربية والتعليم فى كل صف وفى كل مرحلة لكى

---

(١) انظر : محمد على حافظ – التخطيط للتربية والتعليم – المؤسســـة المصرية العامة للتاليف والانباء والنشر – الدار المصرية للتـاليف والترجمـــة – القـــاهرة ١٩٦٥ ص ١٤٧ .

يحقق الأهداف التى رسمتها الدولة لكل مدرسة ولكل مرحلة تعليمية ، **ولهذا يراعى عند التخطيط التربوى بالنسبة للمعلم ما يأتى : ـ**

- كيفية اعداده ؛ الاعداد الاكاديمى والاعـداد التربوى والاعـــداد الثقــافى .
- نظم هذا الاعداد وأساليبه لكل مرحلة تعليمية ، (وتوافقه) لفلسفة المجتمع وأهدافه ومتطلبات الحياة فيه وفى ضـــوء الاتجـــاهات التربوية العالميــة المعاصرة .
- كيفية اختيار الطلاب وقبولهم فى معاهد المعلمين وكليات التربية والمواصفات المطلوبة لهذا الاختيار .
- الصـــفات التى يجب توافرها فى هؤلاء الطـــلاب وما لديهم من استعدادات وقدرات .
- المناهج التى تقدم لهم ووسائل تقويمهم اثناء دراستهم .
- الأعداد اللازمة لكل مرحلة ولكل مادة أو تخصص .
- مسئوليات المعلم ومهام وظيفته ومهنته ثم تتبعه فى سلمه الوظيفى ووسائل نموه العلمى والمهنى .
- كيفية اختيار أساتذة معاهد المعلمين وكليـــات التربية ومؤهلاتهم واعدادهم ومصادر هـــذا الاعداد وما ينبغى توافـــره لديهم من خـــبرات .

٣ ـ **المنهـج : المحور الثالث :** باعتبار أن المنهج ، هو المحتوى والطريقة والممارسات والمواقف والأنشطة التى تقدم للتلاميـذ لتحقيق أهداف معينة فى ضوء الفلسفة التربوية للمجتمع .

ولهذا يراعى عند التخطيط التربوى للمنهج ما يأتى :

- المستوى العمرى أو الزمنى للتلاميذ وكذلك مستواهم الفـكرى أو أو العقلى لكل مرحلة تعليمية .

- واقع حياة المجتمع وظروف البيئة التى يعيش فيها هؤلاء التلاميذ .
- التدرج والترابط والتكامل بين جوانب أو فروع أو شرائح المادة الواحدة وتزويد كل منهج بتوجيهات لتنفيذه ، يمكن أن يفيد منها المعلم .
- التدرج فى وضع المناهج وفقا لدرجات السلم التعليمى .
- التكامل بين مناهج المواد المختلفة بحيث تؤدى الى تكامل خبرات التلاميذ وتنوع معلوماتهم ومهاراتهم .
- مراعاة الجانب التطبيقى – كلما أمكن – حتى لا تكون المناهج جوفاء أو مجرد معلومات جافة .
- أن تحقق المناهج أهداف المرحلة التى وضعت من أجلها .
- تنوع المناهج وتدرجها من المحسوس الى المعنوى ومن القريب الى البعيد ومن المحلى الى الاقليمى الى القومى الى العالمى .
- أن يقوم على وضع المناهج متخصصون لهم من الخبرة ولديهم من المعرفة ما يمكنهم من وضع مناهج جيدة ، ومن الأفضل ان يشترك فى اعداد منهج كل مادة ، نخبة مختارة من العاملين فى مجال التعليم بنفس المرحلة .

٤ – **الخطة الدراسية : المحور الرابع :** باعتبار أن الخطة الدراسية ، هى الاطار المنظور والمنظم لتنفيذ المنهج من حيث فتراته الزمنية اللازمة أسبوعيا لكل مادة فى كل صف – بكل مرحلة تعليمية ، وهى – بالتالى – تشمل جميع المواد الدراسية وانواع المعارف والخبرات التى ينبغى أن يحصل عليها التلميذ فى تلك المرحلة .

ولهذا ، يراعى عند التخطيط التربوى للخطة الدراسية ، ما يأتى :–

- أن تحقق الخطة أهداف المادة الدراسية وكذلك أهداف المرحلة التعليمية .

- ان تتناسب الفترة الزمنية المخصصة لكل مادة مع مستوى التلاميذ الفكرى والزمنى ، وكذلك خصائصهم وقدراتهم .

- أن يتناسب الوقت المخصص لكل مادة مع طبيعتها ومحتواها وتوزيعها على مدى العام الدراسى .

- التوازن بين المواد بعضها البعض بحيث لا تهمل مادة او تفضل مادة على اخرى .

- ان تشمل الخطة - الى جانب المواد النظرية - مجالات عملية او تطبيقية تتيح للتلاميذ فرصا للتجريب والممارسة والتعليم عن طريق العمل .

- ان تسمح الخطة بأوقات فراغ خلال الفترات الدراسية اليومية للمواد « كالفسح » التى يستفاد منها فى الترويح او ممارسة الأنشطة ، وكذلك مراعاة العطلات الأسبوعية وغيرها .

١ - وسائل تحقيق المنهج والخطة : كيف يتم تنفيذ المنهج والخطة الدراسية ؟

هذا ايضا يتناوله التخطيط التربوى ، ويمكن ابراز ذلك على النحو التالى :

(أ) من خلال طرق التدريس :

تعتبر طريقة التدريس بمثابة العصا السحرية فى يد المعلم يستخدمها بالكيفية التى تتناسب مع المادة والتلميذ من اجل تحقيق الأهداف التربوية ، **وينبغى أن يتوفر فى طرق التدريس ما يأتى :**

- مراعاة الشروط اللازمة للطرق العامة للتدريس ، وبالتالى ما ينبغى توافره فى الطرق الخاصة بكل مادة دراسية ؛ فطرق التدريس ما هى الا طرائق اصطنعها المربون وتعاطاها المعلمون رغبة فى اداء جيد ونتائج طيبة .

- ينبغى ان يدرب المعـــلم على طـــرق متعددة للتدريس فى مادة تخصصه بتناسب مع المرحلة التى يعمل بها ، على ان تتـــاح لـه الفرصة لاختيار المناسب منها لتلاميذه .

- توفر المرونة فى طريقة التدريس بحيث تسمح للمعلم بالتجـــديد والابتكار متوخيا فى ذلك مصلحة تلاميذه وفائدتهم .

- التوازن بين الجانب النظرى والجانب التطبيقى للمادة الدراسـية فيما عدا ما تقتضيه طبيعة المادة بالاضافة الى الانشطة المصاحبة .

- ان تتناسب الطريقة مع مستوى أعمار التلاميذ وخصائص نموهم بحيث لا تكون أعلى من مستواهم فلا يصلون الى ما تهدف اليـــه كما لا تكون اقل من مستواهم فيستهينون بها وينصرفون عنهـــا وبالتالى تكون متناسبة مع طبيعة المنهج واهدافه .

- التوازن بين المواد الدراسية المختلفة من حيث تدرجها او صعوبتها بحيث تحقق أهداف المرحلة .

- مراعاة التناسق بين محتويات الجدول المدرسى اليومى بما يحقق فعالية التلميذ وتحمسه للدراســة .

- ان تعمل طريقة التدريس على تعويد التلاميذ على التفكير السليم والاستنتاج المثمر والتفسير الجيد والمناقشة الهـــادفة فضـــلا عن الاستزادة من المعـــرفة .

- ان تعمل الطريقة على اكساب التلاميذ العادات السلوكية المرغوب فيها كما تعمل على تنمية شخصياتهم ومداركهم .

- ينبغى اتاحة فرصة او فترة زمنية كافية لكل خطة دراســـــية لتثبت صلاحيتها ومدى نجاحها او فشـــلها .

- المرونة فى الخطة الدراسية بحيث تقبل التعديل او الحذف او الاضافة اذا اقتضى الامر ذلك .

- الافادة من تجارب بعض الدول فى هذا المجال - اذا لزم الأمر - مع مراعاة الظروف والوقوف على نواحى التشابه والاختلاف .

(ب) من خلال الوسائل التعليمية :

للوسائل التعليمية - على اختلاف أنواعها - أهمية كبيرة فى تحقيق أهداف التعليم بالمراحل المختلفة وذلك بما تقدمه للمواد الدراسية وما تقوم به من أدوار تربوية متعددة سواء بالنسبة للمعلم أو التلميذ .

وينبغى - عند التخطيط مراعاة ما يأتى :

- ان يقوم المختصون بدراسة المناهج والمقررات الدراسية واقتراح ما يلزمها من وسائل معينة على الايضاح والادراك وتثبيت المعلومات.

- التاكيد على استخدام الوسائل التعليمية فى مراحل التعليم المختلفة - كلما امكن ذلك - مع مراعاة تناسبها مع المرحلة والمادة الدراسية .

- تزويد المدارس بما يلزمها من الوسائل المعينة ، سواء عن طريق ادارات التعليم أو المراكز المتخصصة فى انتاجها وكذلك الاعتمادات المالية اللازمة .

- الاهتمام بالوسائل المعينة باعتبارها من ضروريات العملية التعليمية وانها ليست للترف أو التسلية أو لمجرد التخزين أو العرض أو ضياع الوقت .

- ضرورة ان تشمل برامج اعداد المعلمين تدريبهم على استخدام الوسائل التعليمية وصيانتها ، وانتاج الممكن منها والمناسب لتخصصاتهم .

- الاهتمام بتنظيم دورات تدريبية عن الوسائل للمعلمين اثناء

الخدمة ـ على اختلاف تخصصاتهم ، مع وقوفهم على الجديد منهـــا وما قدمتـه التكنولوجيا الحديثة عنها .

(جـ) من خلال الانشطة المدرسية : من المعلوم أن الأنشـــطة المدرسية جزء من المنهج ، وهى مفســـرة لما أجمله ، وهى متممة لمحتواه أيضـا ، فهى الى جانب معاونتها فى تكوين العادات العقلية والاجتماعية السليمة لدى الطلاب وتكامل شخصياتهم ـ فانها تساعدهم على التكيف الناجح مع مواقف الحياة .

ولتحقيق فعالية الانشطة المدرسية ، **ينبغى أن يراعى التخطيط التربوى ، ما يأتى :**

ـ أن تتنوع الأنشطة وتتعدد بحيث تتيح الفرصة امام الطلاب ، يختارون منها ما يتناسب مع قدراتهم وميولهم .

ـ أن تعمل الأنشطة على تحقيق الأهداف التربوية ، وذلك من خلال تكاملها مع المواد الدراسية وكذلك ، ما تقدمه من ممارســـات شبيهة بمواقف الحياة الواقعية .

ـ توفير الاموال اللازمة لتنفيذ الانشطة ، على أن يوضـــح التخطيط مصادر هـذه الاموال والجهات المسئولة عن التمويل .

ـ أن تتضمن خطـة الدراســة وبالتــالى الجــدول المدرسى مجالات للأنشـطة وما يلزمها من ملاعب وافنية وقاعات علاوة على القـوى البشرية المطلوبة .

ـ الحرص على مشاركة الطلاب مع معلميهم فى اعداد برامج النشــاط المناسبة ، وتحـديد مجالاتها وأوقاتها وكذلك تنظيمهـــا وادارتهــا .

ـ العمل على تنمية مواهب الطلاب واكتشاف قدرات المتفوقين منهم ، واعداد قيادات من بينهم للمعاونة فى تنفيذ الانشطة .

- تأكيدا لاهمية النشاط المدرسى فى حياة الطلاب ، ينبغى أن تتضمن البطاقة المدرسية لكل منهم بيانات كافية عن ممارساته وميوله ودرجة اجادته .. الخ .

٥ - المدرسة :

باعتبار أن المدرسة تمثل نموذجا نقيا للمجتمع الخالى من الشوائب ، لها دورها الفعال فى تربية النشء وبناء الاجيال واعدادهم للاسهام فى تقدم بالادهم ، بالاضافة الى انها مركز اشعاع فى البيئة واحدى القوى المعلمة فى المجتمع ، تتبلور فيها فلسفته وتطلعاته، ومن أجل ذلك ، **ينبغى أن يراعى التخطيط التربوى بالنسبة للمدرسة، ما يأتى :**

- وضوح أهداف مراحل التعليم العام ، وضرورة تحقيق المدرسة لاهدافها ، كل بحسب مكانتها فى السلم التعليمى .

- التشريعات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة للتعليم ومدى اتساقها مع اتجاهات المجتمع ومتطلبات الحياة فيه وتطورها .

- التبعية الادارية والفنية والمالية للمدرسة ومدى ارتباطها بالوزارة المختصة أو المديرية أو المنظمة أو الهيئات والادرات التعليمية المحلية .

- مدى اسهام المدرسة فى خدمة البيئة المحيطة والمجتمع المحلى، وكذلك مدى ما يقدمانه لها من خدمات وما يوافران لها من امكانيات تسهم فى انجاح العملية التربوية .

- الصفات التى ينبغى توافرها فيمن يتولى الادارة المدرسية لكل مرحلة تعليمية ونظم اختيار هؤلاء ومؤهلاتهم واعدادهم ومسئولياتهم وأساليب تقويمهم ، وكذلك الحال بالنسبة للموجهين الفنيين (التربويين) .

- توفر الابنية المدرسية الصالحة من حيث : الموقع والتصميم

والمرافق والشروط الصحية والتجهيزات التربوية التى تتناسب مع كل مرحلة تعليمية ، ومراعاة ذلك فى المبانى الحكومية والمستأجرة ، وهذه الأخيرة ينبغى اعداد تقارير سنوية عن مدى صلاحيتها او ما تحتاجه من اصلاح او مدى الاستغناء عنها ٠

– توفر الأثاث اللازم والادوات والوسائل المناسبة للصفوف والمراحل المختلفة ونوعياتها بما يحقق اهداف كل مرحلة ، والخبرات والمهارات التى ينبغى أن يكتسبها طلابها ٠

تلك ، هى المحاور الرئيسية الخمسة التى يدور التخطيط التربوى حولها ، والتى تكون جميعها حلقة متصلة الجوانب ، وكل منها يمثل ركيزة هامة فى مجال التخطيط التربوى ٠

والادارة المدرسية ، تضطلع بعبء تنفيذ ما يقع ضمن مسئولياتها فى مجالات التخطيط التربوى بأعتبارها الجهاز التنفيذى للممارسة والتطبيق ٠

الفصل الثانى

الادارة المدرسية
و
التنظيم المدرسى

التنظيـــــم المـــــدرسى

بعد ان أوضحنا فى الصفحات السابقة مفهوم التخطيط التربوى والمحاور الرئيسية التي يرتكز عليها ، نعرض فى الصفحات التاليـــة شـيئا عن التنظيم المدرسى ومجـــالاته الاجرائية ٠

مفهـــــوم التنظيـــــم :

يعتبر التنظيم من اهم جوانب الادارة وعملياتها ، **وللتنظيم عدة تعاريف ، من بينها :**

- هو العمليــة التى ترسم للعمــل مســاره ، وفقـــا لمستوياته ونوعياته وتوفير ما يلزمـــه من القـــوى البشرية المدربـــة على العمـــل المنتـــج (١) ٠

- هو الاطار الذى تتم فيـــه العملية الاداريـــــة ، وهو فى نفس الوقت نـاتـــج عن العملية الاداريـــة ذاتهـــا ٠

- هو الهيكل الناتج عن تحـــديد وتجميع العمل ، وتحـــــديد وتفويض المسـئوليات والسـلطات واقامـــة العلاقات بين الاعمـــــال والقائمين عليها(٢) ٠

- هو نظـــام لانشـــطة منسقة اراديا لشخصين او اكثر اى انـــه نظـــام للتعاون والرغبة فى العمل لتحقيق هدف مشترك(٣) ٠

---

(١) د٠ عرفات عبد العزيز سليمان ٠ استراتيجيـــة الادارة فى التعليم ـ الانجلو المصرية ـ القاهرة سنة ١٩٧٨ ص ١٢٠ ٠

(٢) L. Allan. Management & Organization. London, 1958, P. 4.

محمد قنصوه ، د٠ احمد رشيد ـ التنظيم الادارى وتحليل النظم ط٢ دار الشروق ـ جدة سنة ١٣٩٧ ص ١٠ ٠

(٣) Barnard. C. I. The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press, 1951, P. 81.

=

والى جانب ذلك ، يمكن التعرف على مفهوم التنظيم من خلال عمليـة التنظيم ذاتهـا . Organizing Operation حيث تعرف عملية التنظيم بأنها جانب من جوانب العملية الادارية التى تهـدف الى تحديد الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة (أو المؤسسـة التعليمية) وتنظيمها فى اقسـام ووحدات او مستويات ومجالات عمل فى ضوء تحـديد العلاقات التى يمكن ان تنشأ بين العاملين .

ومما سبق ، نستطيع القول بأن تعـاريف التنظيم المذكورة ، تتفق جميعها من حيث ضرورة تقسيم العمل الى وحدات ومستويات وتحديد الوظائف والمسئوليات ، حيث تسـهل مهمة مدير المنظمة أو المسـئول عن عملية الاشراف والمراقبة او المتابعة .

وهذا النظام ، متبع فى المنظمات على اختلاف انواعها ، سواء كانت منظمات تعليمية او صناعية أو تجاريـة او غيرها باعتبار ان المنظمة هى مجتمع بشرى متميز ، وهى اطار تتم فى نطاقه العملية الادارية اذ ينظر الى المنظمة على أنها مكونة من اجزاء قد تبدو منفصلة ، ولكنها فى الحقيقة مترابطة ومتشابكة وتتأثر وتؤثر فيما بينها ، وكل جـزء منها لابد ان يؤثر على بقيـة الأجـزاء ، فكل جزء له مكوناته واهدافه ولـه دور يؤديه فى تحقيق نتائجه والتى تسهم فى نتائج المنظمة وتدعمها ، ذلك أن أى فرد فى المنظمة لا يؤدى دوره كمـا ينبغى فانه يخل بالعمل ونظام العمل ولا يحقق النتـائج المرجـوة على المستوى المطلوب .

وعلى هـذا ، فان التنظيم يمثـل العمـود الفقرى للمنظمـة أيا كان نوعهـا حيث يعتبر وسـيلة لتحقيق أهدافها بكفاءة عن طـريق تنسيق جهود العاملين بالمنظمة وتوحيد اتجاهاتهم وتوضيح مسئولية كل فرد (عضـو) تجاه نفسه ورفاقه وعمله وذلك لتلافى التناقض

=

د. سيد الهوارى ـ الادارة (الأصول والأسس العلمية) مكتبة عين شمس القاهرة سنة ١٩٧٦ ص ١٣٨ .

والتضارب والازدواج فى الاداء والذى قد يؤدى الى فشل المنظمة ٠

ومن هنا ، ندرك ان التنظيم السىء الذى لا يقوم على مبادىء واسس علمية سليمة لا يحقق اهداف المنظمة بنجاح سواء كانت منظمة صغيرة او كبيرة ومن المحتمل كذلك ان تكون ادارتها سيئة فاذا عرفنا انه من اغراض التنظيم واهدافه ، الوصول الى اعلى كفاءة فى الأداء فكيف يتسنى له ذلك وهذه حاله وتلك ادارته ؟ ؟

ومن ثم ، فان التنظيم المدرسى ، يعنى الاطار او الهيكل العام الذى يشمل العمل المدرسى ويحدد مساره من توزيع للمسئوليات وتحديد للاختصاصات عن طريق ما ترتضيه المدرسة من التنظيمات والتراتيب لتحقيق اهداف العملية ، فى ضوء ما لديها من قوانين ولوائح ٠

ذلك انه عن طريق التنظيم يتم التنسيق والتوافق بين المفاهيم والمصطلحات النظرية وبين الممارسة التطبيقية من قبل الأفراد العاملين ٠

ومن هنا ، يرى بعض المتخصصين ان مهام التنظيم يمكن ايجازها فيما يلى :

- عن طريق التنظيم ، يقسم العمل بين العاملين ويحدد اختصاص كل منهم ٠

- عن طريق التنظيم ، يحدد اسلوب العمل وفقا لقواعد معينة ٠
- عن طريق التنظيم ، يتم اجراء الاتصالات بين العاملين ٠
- عن طريق التنظيم ، يتم تنفيذ القرارات بين العاملين وتوجيههم فى العمل ٠

---

(١) د٠ عبد الكريم درويش ، د٠ ليلى تكلا — اصول الادارة العامة — مرجع سابق ص ٣٣٧ ٠

Simon Herbert. **Administrative Behaviour.** New-York. The Macmillan Company, 1957, PP. 102-103.

مفهوم الادارة :

بعد ان عرضنا لمفهوم التنظيم ، وابرزنا اهمية وجوده فى المنظمة ، نرى ان نلقى الضوء على الشق الآخر من المنظمة وهو « الادارة » .

ذلك انه يمكننا ان نقول ان المنظمة بدون « تنظيم وادارة » لا وجود لها باعتبارها الاساس الذى تقوم عليه وعليه يتوقف نجاحها او فشلها ؛ فالتنظيم والادارة جانبان متكاملان .

والادارة ـ بصفة عامة ـ تعتبر من اعظم القوى المؤثرة فى عالمنا المعاصر ، حيث اصبح دورها حيويا وفعالا فى جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والصحية وغيرها من المجالات .

والواقع ، ان التقدم الحضارى ـ كما يرى المتخصصون ـ نابع من التعمق فى مفهوم الادارة وعناصرها ، واساليبها ، وهو بالتالى ينعكس على تحسين مستوى المعيشة ورفع مستوى الفرد ، وما هذا الا ثمرة للاجراءات والتنظيمات الادارية التى تتمثل فى تنظيم العمل وصياغة القواعد والقوانين المتعلقة بالأفراد والأعمال واصحاب رؤوس الأموال وشئون المنظمات الى غير ذلك ... وتنفيذها . وعلى هذا ، فان الادارة اليوم تتميز بحتمية الانتشار فى كل انواع المنظمات (١) .

ولايضاح مفهوم الادارة ، نعرض السطور الآتية :

ـ الادارة ؛ هى العملية او مجموعة العمليات التى بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق اهداف الجهاز الذى توجد فيه (٢) .

---

(١) د. عرفات عبد العزيز سليمان ـ استراتيجية الادارة فى التعليم ـ مرجع سابق ص ٢١ .

(٢) منصور حسين ، د. محمد مصطفى زيدان ـ سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفنى التربوى ـ مكتبة غريب ـ القاهرة سنة ١٩٧٦ ص ٩ .

- الادارة ؛ هى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين ولعل هـذا التعريف الأخير ، يؤكد أن العنصر البشرى هو العنصر الفعال فى نجاح العملية الادارية بتحقيقه لأهدافها ، ولكن ينبغى أن نعلم ان الحماس المتبادل بين الافـراد لا يفى بالقـدر الكافى لضمان نجاح المنظمة اذ لابـد من الجهد التعاونى وتنسيق الاعمال بين الوظائف المختلفة لكفايـة الأداء وتحقيق الأهداف ، والادارة - فى حد ذاتها - عملية اجتماعية انسانية .

- والادارة الناجحة هى التى تسـتطيع ان تحقق اهدافها عن طريق دراسة وتخطيط للامكانيات المتاحة للمنظمة ، وكيفية استخدام هذه الامكانيات ؛ بشرية كانت أو مادية استخداما جيدا مع توفير افضل مناخ انسانى ملائم ، سواء كان هذا من قبل المنظمة نفسها - برفع كفاءة العامل بالتدريب ، واشباع رغباته وحاجاته الانسـانية واحترام حقوقـه - أو عن طريق الحوافز ، سواء كانت مادية او معنوية ، لأن هذا المناخ الانسانى يعتبر دافعا قويـا لاستخراج أفضل طاقات الانسان ، واستثمار جهوده من اجل تحقيق الكفاءة الانتاجية وهو ما ينادى به الفكر الادارى الحديث والذى يجعل الانسان هو محور العملية الادارية ، الأمر الذى يزيد من معدل الكفاية الانتاجية (١) .

هذا من ناحيـة ، ومن ناحيـة اخرى ، تعتبر الطـاقة البشرية والامكانيات المادية مدخلات رئيسية للعملية الادارية ، تتولاها بالتشغيل حين ممارستها لوظائفها الخاصة بها مثل ؛ التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز (او التشجيع) ، وذلك ضمن اطار تنظيمى يعمل لتحقيق المخرجات التى هى هدف المنظمة ايا كان نوعها .

الصلة بين التنظيم والادارة :

يتضح مما تقدم انه توجد علاقة ترابط واضحة بين التنظيـم

---

(١) انظر . د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا . الادارة العامة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة سنة ١٩٧٩ ص ٤٩ .

والادارة ، ذلك ان التنظيم يهتم بالاوضاع والعلاقات والشكل الرسمى بما فيه من مستويات وتخصصات ووظائف ، وأن الادارة عملية اشراف وتوجيه ومتابعة يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ، كذلك ، فان التنظيم عملية مستمرة مثل بقية مكونات العملية الادارية فى مجموعها ، فالادارة فى حالة تنظيم مستمر طالما ان المنظمة مستمرة (١) ٠

وفى ايجاز ، نستطيع توضيح طبيعة المفاهيم الثلاثة ؛ التخطيط والتنظيم والادارة ، **على النحو التالى :**

التخطيط : فكر وتصور ٠

التنظيم : تنسيق وممارسة ٠

الادارة : توجيه ومتابعة ٠

التخطيط والتنظيم على المستوى المدرسى أو ماذا تخطط الادارة المدرسية وماذا تنظم ؟؟

لعله من البديهيات أن يكون العمل المدرسى هو مجال هذا التخطيط والتنظيم ٠

والعمل المدرسى ـ كما هو معلوم ـ متعدد الجوانب ، منها ما يتصل بالناحية الادارية ، ومنها ما يتصل بالناحية الفنية ، وبهما معا يتكامل العمل المدرسى ٠

وادارة المدرسة تمارس عملها وتشرف عليه من خلال قيامها باعداده فى صورة تنظيمات او مجالات اجرائية تيسر لها تنفيذه ومتابعته ، وهذه التنظيمات تخضع للتخطيط قبل تنفيذها ٠

---

(١) انظر ٠ محمد يسرى قنصوه ، د٠ احمد رشيد ـ التنظيم الادارى وتحليل النظم ط٢ ـ مرجع سابق ص ١٠ ٠

ومن اهمهـــــا :

- المجـالس المدرســـية ٠
- الجـداول الدراسـية ٠
- السـجلات المدرســـية ٠

بالاضافة الى خريطة التنظيم المدرسى (بصفة عامة) والتى نتناولها بذكر كلمة موجزة عنها :

خريطة التنظيم المدرسى :

ونعني بها الرسوم والبيانات التوضيحية التى تشمل :

- الهيكل الاداري للمدرسة والترتيب الهرمى للوظائف الادارية بها وغالبا ما يكون نرتيبا تنازليـــا من اعلى الى اسفل ٠
- اماكن العمل المدرسى موزعـة على طـوابق المبنى وغرفـة وحجراتــه ٠
- اماكن مزاولة الأنشطة المدرسية ٠
- مرافق المدرسـة واماكنها المختلفة ٠

ويفضل أن توضع هـذه الخريطة فى مكان بارز يســـهل على الزائـر رؤيتـه بوضوح ٠

سياسـة العمل المدرسى :

وقبل الحديث عن تلك التنظيمات ، نود الاشـــارة الى إنـه من مستلزمات العمل المدرسى أن تعد ادارة المدرسة تخطيطا شـاملا لسـياسة العمل فى العـام الدراسى والتى تتضمن :

١ ـ سياسة قبول الطلاب فى العام الدراسى الجديد من حيث اعدادهم وشروط التحاقهم بالمدرسة ٠

- اعضاء الهيئة التدريسية من حيث تخصصاتهم واعـــدادهم اللازمـة للعمل المدرسى بالاضافة الى الجـدد منهم والذين ينتظـر انضمامهم الى المدرسـة ٠

٣ - سياسة المدرسة بالنسبة للاختبارات الشهرية او الفتريـة (الفصلية) وكذلك امتحانات النقل فى نهاية العـام ٠

٤ - النظام المدرسى المزمع اتباعـه اثناء العام الدراسى وما يشـمله من سـياسة معاملة الطلاب وتأديبهم وغير ذلك ٠

٥ - مـدى استيعاب المبنى المدرسى للطلاب ؛ الجـدد منهم والمقيدين بالمدرسة ، ثم حالة المبنى ومدى صلاحيته وكفايته ٠

٦ - الجهاز الادارى اللازم للعمل المدرسى وكذلك المستخدمين والعمال اللازمين للعمل ٠

٧ - النواحى المالية وما تشـمله من اعتمادات ومخصصات لميزانية المدرسـة واوجـه انفاقها ٠ (ثم ما يرد الى خزينة المدرسـة من الطلاب وذلك بالنسبة للمدارس الخاصة التى تتقاضى مصروفات) ٠

٨ - مستلزمات المدرسـة من الكتب والأدوات المدرسية والأجهزة العلمية والتربوية ومستلزمات الأنشطة وكذلك الأثاث المدرسى ٠

المجالس المدرسـية :

هى مجموعة من المجالس لكل منها وظائف ومسئوليات محددة ، عن طريقها تتمكن الادارة المدرسية من القيـام بعملها وأداء مهامهـا باسلوب ديموقراطى منظم يهدف الى تحقيق الغايات التربوية ٠

هذه المجالس ، هى :

مجلس المدرسـة :

وهو بمثابة الجمعية العمومية للمدرسة ، حيث يتكون من مديـر المدرسة ووكيلها (او وكيليهـا او وكلائها) ومعلميها والاخصـائى الاجتماعى بهـا وامين المكتبة المدرسـية وامين المختبر وممثلين عن الطلاب وبعض اولياء امورهم .

ومهمة مجلس المدرسة ، النظر والتشاور فى السياسة التعليميـة التى تنتهجها المدرسة (فى كل عام) .

ويعقد هذا المجلس - غالبا - فى أوائل العام الدراسى ، ومنـه ينتخب مجلس ادارة المدرسة .

مجلس ادارة المدرسـة :

يتكون هذا المجلس من : مدير المدرسة (رئيسا) ومن وكيلهـا (نائبا للرئيس) أو احد الوكلاء ثم عضوية : اقدم معلمى الصـفوف او المدرسين الأوائل لكل مادة ثم الاخصائى الاجتماعى ، وامين المكتبة وممثل عن الطلاب وممثل عن اولياء امورهم .

وقـد يضم المجلس احـد المهتمين بالتعليم من اهالى الحى او المجتمـع المحـلى .

ومهمة هذا المجلس : رسم السياسة العـامة للعمـل المدرسى وتخطيطه وتنظيمه وتوزيـع مسـئولياته وكذلك الأنشـطة المدرسية المختلفة ، والعمل على توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة ثـم متابعة التنفيذ فى ضوء معايير وضـوابط معينة ، وكذلك البت فيمـا يتعرض له العمل المدرسى من مشكلات او صعوبات .

ويمثل المجلس حلقة اتصال بين المدرسة والأجهزة الاشرافيـة والادارات المسئولة عن التعليم .

مجلس الفصل :

ينبغى أن يشكل مجلس لكل فصل من فصول المدرسة ، وذلك بهدف اتاحة الفرصة امام الطلاب للتدريب على ممارسة وتطبيق المبادى السليمة للقيادة وتحمل المسئولية والتبعية والتعاون تحت مظلة من الشورى والديموقراطية من اجل تحقيق غايات تربوية مشتركة .

ويتكون هذا المجلس من : رائد الفصل حيث يقوم على ريادة كل فصل احد المدرسين ، وهو يعتبر بمثابة الأب الروحى للفصل وهو الذى يتولى الاشراف على شئون طلابه ؛ الدراسية والسلوكية والتعرف على مشكلاتهم والعمل على حلها بالاضافة الى رئاسته لمجلس الفصل ثم من ممثلين عن طلاب الفصل يختارهم زملاؤهم تحت اشرافه بحيث يشمل التنظيم لجان الأنشطة المختلفة ، لكل لجنة مسئول من بين الطلاب ، يشرف على نوع النشاط بتوجيه من رائد الفصل ومعاونة زملائه .

مجلس رواد الفصول :

يتكون هذا المجلس من رواد الفصول بالمدرسة ، ويهدف هذا التنظيم الى تاكيد الروابط بين هؤلاء الرواد بعضهم من اجل تبادل الراى والمشورة فى شئون طلابهم ، والتنسيق فيما يقومون به من اعمال والافادة من الخبرات المتبادلة .

ويمثل مجلس رواد الفصول حلقة اتصال بين الطلاب وادارة المدرسة .

مجلس مدرسى المواد :

ويتكون من اقدم المدرسين لكل مادة او تخصص او من المدرسين الأوائل بالمدرسة باعتبارهم ممثلين لبقية زملائهم بهدف التعاون فى المجالات التعليمية والتربوية ومناقشة شئون التعليم ومتابعة

ما يستجد فى المجال التربوى والافادة من تبادل وجهات النظر ، وذلك من أجل الارتفاع بالمستوى التعليمى العام للطلاب وسلامة توجيههم وتكامل خبراتهم .

كذلك ، **هناك مجلس مدرسى المادة الواحدة** ، ويؤخذ به - احيانا - فى بعض المدارس ، ويتكون من اقدم المدرسين او المدرس الأول للمادة (رئيسا) وعضوية جميع مدرسيها ، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى اداء المادة الدراسية والاطلاع على الجديد من الدراسات والبحوث التى تتناولها ومناقشة ما قد يشوب تدريسها من مشكلات ثم تقديم الأنشطة اللازمة للنهوض بها .

مجلس الآباء والمعلمين :

الهدف الرئيسى من تكوين هذا المجلس ، هو العمل على وجود التعاون الوثيق بين المنزل والمدرسة باعتبارهما العاملين الأساسيين فى عملية التربية واسهامهما فى تكامل شخصية التلميذ والتغلب على مشكلاته الدراسية والسلوكية والنفسية بالاضافة الى تنمية الوعى التربوى لدى الآباء واتاحة الفرصة للمدرسة لخدمة البيئة عن طريق أولياء أمور التلاميذ .

ويتكون مجلس الآباء والمعلمين على مرحلتين :

المرحلة الأولى :

ويطلق عليها « الجمعية العمومية » وذلك بحضور مدير المدرسة ووكلائها ومعلمى المدرسة والأخصائى الاجتماعى ثم اولياء امور الطلاب أو نسبة كبيرة منهم كلما امكن .

ويكون اجتماع هذه الجمعية - غالبا - قبيل انتهاء الشهر الأول من بدء العام الدراسى ، ومنها يختار تشكيل المجلس الدائم طوال العام الدراسى .

المرحلة الثانيـة :

وفيها تبدأ اجتماعات المجلس والذى يتكون من :

مدير المدرسة (رئيسا) وأحد الآباء (نائبا للرئيس) وممثلين عن الآباء بواقع واحد لكل فصل من فصول المدرسة ويختار هؤلاء بقية الآباء أثناء انعقاد الجمعية العمومية ثم رواد الفصول والأخصائى الاجتماعى بالمدرسة ·

ومن مهام مجلس الآباء والمعلمين المشاركة فى تخطيط العمل المدرسى ومتابعته داخل المدرسة وخارجها على أن يشارك الآباء فى اللجان المدرسية والأنشطة التى تخدم العمل المدرسى ·

وتكون اجتماعات هذا المجلس دورية يتفق عليها أو كلما دعت الظروف ·

ومن المعلوم ، أنه توجد بمدارس البنات مجالس مماثلة لمدارس البنين فى تشكيلها ومهامها ، وهى « مجالس الأمهات والمعلمات » ·

يلاحظ أن اجتماعات المجالس المذكورة (بصفة عامة) متروكة للمسئولين عنها حيث يحددون مواعيدها كما يتراءى فى ضوء ظروف المدرسة وحاجة كل مجلس ·

الجداول الدراسية :

تعتبر الجداول الدراسية من أهم التنظيمات الاجرائية لتنفيذ العمل المدرسى فهى بمثابة وحدات توزيع توضح مجالات هذا العمل ·

وقبل الحديث عن نوعيات الجداول الدراسية ، نشير الى أن الهدف الرئيسى من تلك الجداول ، هو تهيئة أحسن الظروف لعمل كل من المعلم والطالب ، على أن **يراعى فى اعدادها الاعتبارات الآتية :**

- احتياجات العملية التربوية ومتطلباتها ·

- تنسيق الجهود من أجل تطبيق السياسة التعليمية .
- حسن استخدام الامكانيات المتاحة .
- مراعاة أزمنة تنفيذ المواد الدراسية والأنشطة .
- التنوع والمرونة كلما امكن .

هذه الجداول ، هى :

الجدول الأسبوعى العام :

ويشمل حصص المواد الدراسية لجميع فصول المدرسة ، موضحة بتخصصاتها ومعلميها وكذلك الانشطة المختلفة واماكنها في المبنى المدرسى .

ومما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند اعداده ، ما ياتى :

- مراعاة ان لا تتتابع الفترات الزمنية للمواد المجهدة للعقل او للجسم فى اليوم الواحد ، ومن ثم يتعين التنويع .

- معرفة ان بعض المواد الدراسية قد يتسبب تتابعها فى الخلط بينها او التقليل من استيعاب الطلاب لها .

- النظر الى ترتيب ايام الأسبوع من حيث بدايتها ونهايتها وتوزيع المواد الدراسية والأنشطة بما يتناسب ومدى الاقبال والحماس او الفتور من جانب الطلاب .

جداول اخرى :

يتفرع من الجدول الأسبوعى العام ، مجموعة من الجداول الفرعية ، من اهمها :

جداول الفصول :

حيث يخصص لكل فصل جدول اسبوعى توزع فيه حصص المواد

الدراسية ومواعيدها ومدرسوها ، وكذلك الأنشطة المختلفة والمشرفون عليهـا .

جـداول المعلمين :

حيث يخصص لكل معلم جدول يشتمل على المادة أو المـواد الدراسية التى يقوم بتدريسها والأنشطة التى يشرف عليهـا ، وكذلك ما يكلف به من أعمـال اضافيـة كاوقات الاشراف والحصص الاضـافية وغيرهـا .

جدول الأنشطة المدرسية :

حيث يعد جدول يبين توزيع الأنشـطة المتنوعة على فصـول المدرسة (او جماعاتها او اسرها) وأسـماء المشرفين عليهـا واماكن ممارستها ومواعيدها .

جـدول أوقات الفـراغ :

وهو جـدول يبين اوقات فراغ المعلمين بمعنى توزيـع الفترات الزمنية التى لا يعملون فيها اثناء ايام الأسبوع ، كل بحسب جدوله ، حيث يمكن الاستفادة من وجودهم اذا اقتضت ذلك ظروف العمـل المدرسى ، وهو ما يسـمى فى العـرف المدرسى بجـدول الحصص الاضافية (الاحتياطية) موزعة على ايام الأسبوع ، تحسبا لغياب احد المدرسين أو بعضهم .

السـجلات المدرسـية :

من الأمور التنظيمية لكل مؤسسـة او منظمـة ، ان يكون لـذى المسئولين فيها ، مجموعة من السجلات التى توضح مسـار عملهـا وما قامت به من تخطيط ، وما تحدثه من تنظيمات لتنفيذه .

على ان عدد السجلات يختلف من مؤسسة الى اخرى طبقـا لنوعيتها وظروف العمل فيها .

اما السجلات التى ينبغى أن تحتفظ بها الادارة المدرسية باعتبار المدرسة مؤسسة تعليمية ، فهى متنوعة حيث تشمل تنظيم العمـــل المدرسى بصفة عامة .

من أهم هـذه السجلات :

السـجل السـنوى للمدرسـة :

وهو سجل شـامل للعمـــل المدرسى طوال العـام الدراسى ، **ومن أهم ما يشتمل عليـه :**

- مواعيد الاختبارات بانواعها ـ مواعيد اجتماعات المجالس المدرسية (التى سبق الحديث عنها) والامتحانات .

- مواعيد تقديم التقارير الشهرية او الدورية والفصلية والسنوية وكذلك تقديم استمارات الشهادات العامة للمناطق التعليمية او الادارات المسئولة عن التعليم .

- مواعيد تنفيذ الأنشطة المدرسية وكذلك الرحلات والزيارات التعليمية .
- مواعيد العطلات الرسمية والموسمية .

سجل معلمى المدرسة :

ويشمل اسماء المعلمين ومؤهلاتهم الدراسية وتخصصاتهم وبيانات كافية عن تاريخهم الوظيفى ثم عناوينهم الدائمة .

سجل طلاب المدرسة :

ويشمل اسماء طلاب الصفوف المختلفة وبيانات مدرسية وافية عن كل منهم ثم اسماء اولياء امورهم ووظائفهم او اعمالهم وعنوانيهم .

السـجل اليـومى :

وهو بمثابة تقرير يومى او وصف تفصيلى لما يجرى فى اليوم الدراسى ، **ومن أهم ما يشمله :** الأعمال المدرسية والأنشطة المختلفـة

وما يتم من مسابقات وما يحدث من مناسبات ، وكذلك الزيارات التى يقوم بها المسئولون للمدرسة ، وما يطرأ على العمل المدرسى من تعديل او تغيير .

سجل حضور معلمى المدرسة :

ويتضمن مواعيد الحضور اليومى للمعلمين وانصرافهم ، وبيانات عن انتظامهم او تغيب او انقطاع كل منهم عن العمل الى جانب بيانات عن اجازاتهم العرضية والمرضية وذلك لمتابعة سير العمل المدرسى وانضباطه .

كذلك ، يمكن لادارة المدرسة ان تعد سجلات مماثلة للاداريين والفنيين والمستخدمين بالمدرسة .

سجل حضور طلاب المدرسة :

ويتضمن حضور وانتظام الطلاب او غيابهم اليومى بالنسبة لكل فصل من فصول المدرسة مع بيان اسباب الغياب وبصفة خاصة الغياب لمدة طويلة - وذلك لمتابعة اثر هذا على التحصيل الدراسى للطلاب وممارستهم للأنشطة المختلفة .

سجل الامتحانات :

ويشتمل على نتائج الاختبارات الفترية أو الدورية لكل فصل من فصول المدرسة ونتائج امتحانات النقل فى نهاية العام لكل صف دراسى ، وكذلك نتائج امتحانات الشهادات العامة للطلاب باعتبار هذه النتائج صورة تقويمية للمستوى العلمى فى المدرسة وبموجبها يمكن معرفة مدى التقدم أو القصور فى العملية التعليمية والوقوف على أسباب ذلك وفى ضوئها ، يمكن تقويم الجهود او اعادة النظر فى الأساليب والطرائق التعليمية .

سجل زيارات الموجهين :

وهو خاص بزيارات الموجهين ؛ التربويين منهم والاداريين والذين يترددون على المدرسة طوال العام الدراسى سواء وفقا لجداول زمنية او مرئيات معينة أو كلما اقتضت ظروف العمل ، وفيه يدون الموجهون ملاحظاتهم او مقترحاتهم وتوجيهاتهم ، كل فى مجال تخصصه .

سجل المبنى المدرسى :

هـذا السجل خاص بالمبنى المدرسى حيث يبين فيه ؛ نوع المبنى (حكومى او مستاجر) وعدد طوابقه وغرفه ومرافقه وما يحتويه من اثاث ومنقولات ومفروشات ، كذلك يشتمل هذا السجل على ما يوجد بالمدرسة من تجهيزات تعليمية وأدوات أو وسائل ايضاح او اجهـزة علمية الى غير ذلك مما يستخدم فى الانشطة المدرسـية المختلفـة وباعتبارها عهدة مستديمة بمعنى ان استخدامها طويل المدى ، على أن تصنف هـذه الأشياء بحيث تثبت نوعياتها بمواصفاتها وحالتهـا التى هى عليها عند تسجيلها وتاريخ وصولها الى المدرسة ، على انـه ينبغى مراجعة بيانات هذه التجهيزات ـ على اختلاف انواعها ـ وحالتها وما اضيف اليها وما تلف او نقص منها ، مرة ـ على الأقل ـ كل عام دراسى .

اما الأشياء ذات الاستخدام الاستهلاكى المستمر طوال العـام الدراسى كادوات التربية الفنية والطباشير بانواعه والورق والمنظفات وأدوات النظافة وغير ذلك ... فيمكن ادارجها فى سجل خاص بهـا يطلق عليه « سجل العهدة الاستهلاكية » .

سجل تسليم الشهادات العامـة :

وهو سجل خاص بتسليم الشهادات الدراسية العامة التى تمنحها الدولة فى نهاية كل مرحلة تعليمية والتى تصل الى المدارس عن طريق ادارات التعليم .

وفى هـذا السجل ، تدون أسماء الطلاب الذين منحوا الشهادة

الدراسية مرتبة ترتيبا ابجديا وامام كل اسم رقم مسلسل يفيد تسجيل هـذه الشهادة ثم يوضح فى السجل اسم المستلم للشهادة سواء كان الطالب نفسـه او ولى امره وعنوانه وما يؤكد صحة ذلك ثم توقيعـه وتاريخ الاسـتلام .

بالاضافة الى السجلات التى سبق ذكرها ، هناك سجلات خاصة بالنواحى المالية وما يتبعها من امور متعلقة بالعمل المدرسى ومتطلباته، وغالبـا ما توكل مسئولية هـذه السجلات الى اعضاء الجهاز الادارى بالمدرسة ، وان كان ذلك لا يعفى مدير المدرسة ـ باعتباره المسـئول الأول عن موقعه ـ من الاشراف عليها ، ومتابعة اعمال القائمين بها .

والادارة المدرسـية ، من واجباتها اعداد التخطيط الجيد للعمل المدرسى ، ومتابعة التنظيم الذى قامت بـه من اجل تحقيق اهدافها التربوية والتعليمية .

الفصل الثالث

الادارة المدرسية
و
الاشراف الفنى

مفهوم الاشراف الفنى وطبيعته :

تعددت التعاريف التى تنـاولت الاشراف الفنى فى معناه ومبناه ، وان كانت جميعها تلتقى عند مفهوم متقـارب المعنى .

من هـذه التعاريف :

– « الاشراف الفنى ، هو عملية توجيه وتقويم ناقد للعمليـة التربوية ، والنتيجة الاخيرة للاشراف ، يجب أن يكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن » .

(« ماك نمرنى » فى كتابه « الاشراف التربوى »)

– « الاشراف ، هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسـين واطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ، ومساعدتهم على القيام بواجبهم فى صورة اكمل » .

(« ويلز » فى كتابه « الاشراف بغية الوصول لدراسة احسن »)

– « ان المقصود بالاشراف الفنى ، هو بيان أوجه النشاط التى تختص أولا ، ومباشرة بدراسة وتحسين الظروف التى تحيط بالمعلمين ، وبتعلم التلاميذ وغيرهم » .

(« هارولد سبيرن » فى كتابه « تحسين الاشراف الفنى »)

وبالاضافة الى هذه التعاريف ، يمكن توضيح مفهـوم الاشراف الفنى على النحو التالى : « الاشراف الفنى ، خدمة فنية تعاونيـة تهدف الى دراسـة الظروف التى تؤثر فى عمليتى التربية والتعليم ، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل لكل تلميذ ان ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف اليه التربية المنشودة » (١) .

---

(١) محمد سليمان شعلان وآخرون – الادارة المدرسية والاشراف الفنى – مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٦٩ ص ٥١ .

ومن المعلوم ، ان العملية التعليمية التربوية تتأثر بحياة المجتمع واوضاعه وظروفه ؛ السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية ، ومن ثم فان الاشراف الفنى ، (وهو جـــزء من العملية التعليمية) ويتاثر بتلك الظروف التى تتفاعل وتوجه الحياة فى المجتمع ، وبالتالى؛ فان المجتمع الذى تسوده روح الديموقراطية ، تسوده الطمأنينة بين افراده ، وينعكس ذلك على حركة التعليم ٠

والمجتمع الذى تخيم عليه الديكتاتورية والاستبداد ، يكون لذلك صداه على حركة التعليم ايضا ٠٠٠ وهكذا ٠

كذلك ، فان الاشراف الفنى يتـــأثر بطبيعة المجتمع من حيث ممارسة عمليـــات الادارة ، مركزية كانت أو لا مركزية او وسطية ٠

كما يتاثر بانماط الادارة المدرســـية وممارساتها بنوعية القائمين عليها من حيث الاهتمام بالنواحى الفنية او اغفالها أو تلازم اهتمامها بالجانبين الادارى والفنى ٠

كل تلك الاوضاع والعوامل يتأثر بها الاشراف الفنى وممارساته فى مدارس ومعاهد التعليم العام ، سواء فى أساليبه أو فى جوهره وواقعـــه ٠

الاشراف الفنى فى الدول العربية :

لقد اتى على الدول العربية حين من الدهــر ، كان للضغوط السياسية أثرها على العملية التعليمية ، من ذلك ، انـه كان يطلق على الاشراف الفنى كلمة « تفتيش » حيث كانت تنطوى هذه الكلمة على معان متعددة من بينها ، معنى التهجم ، ومعنى الارهاب ، ومعنى سـوء الظن وكذلك معنى التجسس بدعوى صـالح العمل ، فالمفتش هو عين الوزارة أو الحكومـة التى ترى بها نقائص العمل المدرسى ، وأذنها التى تسمع بها كل شىء عنه ، وهذا يقتضى عدم معرفـــة المدرسة أو امر اعلامها بزيارة المفتش حتى تتحقق الغاية من الزيارة المفاجئة وهى تصيد الأخطاء فى أغلب الأحوال فيما يتعلق بسير العمل وانتظامه وأحوال المعلمين والطــلاب ، ومــدى تطبيق اللوائـــح والتعليمــات .... الخ .

والتفتيش ـ فى ذاك الوقت ـ كان متلائما مع اتجاهات التربية السائدة والسياسة التعليمية التى تتناسب مع تلك الظروف ؛ فالمعرفة غايـة فى حـد ذاتها وتلقى العلم من ضرورات الحياة ، والحرص على حسن سير العمل فى شىء من الرقابة الصارمة ، مطلوب فى نظـر المسئولين ، ومن ثم فأمور متوافقة مع الفلسفة التربوية التى تنتهجها الدول آنــذاك .

ثم ظهرت كلمة « توجيه » على المسرح التربوى وأصبحت تعنى متابعة العمل المدرسى بأسلوب اكثر اعتدالا واقل خشونة مما كان متبعا من قبل ، كما اصبحت تعنى « التصحيح » وليس « التجريح » ، والارشاد بدلا من تصيد الأخطاء ، والنصح بدلا من العقاب والمباغتة .

ثم عقدت المؤتمرات والنداوات لمناقشة مسائل التوجيه واساليبه والتاكيد على اسهامه فى تحسين العملية التعليمية ، وكان ذلك عندما انتصف القرن العشرين الحالى ، ثم تتابعت الخطوات الاصلاحية فى عملية التوجيه الفنى .

وعندما تخلصت الشعوب العربية من ربقة الاستعمار بصوره المتنوعة وبقايا الماضى ورواسبه فى العملية التعليمية ، أعادت حكوماتها النظر فيما تقدمه لابنائها الطلاب من علم وتعليم ومناهج بمحتواها واساليبها وطرائقها ، ومن بينها عملية التوجيه او الاشراف الفنى فأحدثت بعض التغيرات وادخلت بعض التعديلات لتتلاءم مع مستجدات الحياة التى ينعم بها الوطن العربى وحرية شعوبه ٠

وعندما خطى العالم خطوات واسعة فى العصر الحاضر شملت عمليات التربية والتعليم ، واصبحت العملية التربوية على جانب كبير من الأهمية وادرك هذا ، كل من المربين واولياء الأمور وحرص المسئولون فى وزارات التربية والتعليم على أهمية التوجيه التربوى والاشراف الفنى بغية توجيه الطلاب توجيها علميا سليما ، وتحسين أداء المعلمين والارتفاع بمستوى العملية التعليمية ٠

على أن كلمة « التوجيه » ـ كما يرى بعض المربين ـ تعنى توجيه الطلاب وارشادهم الى ما يتناسب مع قدراتهم العلمية وميولهم ورغباتهم فى حياتهم الدراسية والعملية ٠

بينما تعنى كلمة « الاشراف » الاهتمام بأداء المعلمين لعملهم ومتابعة ما يقدمون لتلاميذهم ٠

وعلى أية حال ، فلكل وجهة هو موليها فى التعبير عما يريد ٠

والرأى عندنا ، ان نطلق تعبير « الاشراف الفنى » على محتوى عمليتى التوجيه والمتابعة الفنية التربوية بشقيها ؛ المعلم والتلميذ مع اعطاء وزن اكبر لعمل المعلم ٠

أهداف الاشراف الفنى :

من أبرز ما يهدف اليه الاشراف الفنى ، ما يلى :

١ ـ الارتفاع بمستوى اداء المعلم ومعاونته على النمو العلمى والمهنى ٠

٢ - تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الاخطاء فى الأداء .
٣ - تقويم عمل المعلم فى مجال تخصصه .
٤ - العمل على تطوير العملية التعليمية .

ولعل تحقيق هذه الاهداف يقتضى أن تكون لدى المشرف الفنى ومن يضطلع بمهام الاشراف الفنى ؛ الخبرة الكافية والكفاءة الفنية بالاضافة الى المؤهلات الدراسية التى تتناسب مع ما يقوم به من عمل الى جانب تمتعه بالصفات الشخصية التى تمكنه من أداء عمله بنجاح والتى من بينها : (١) سعة الأفق ، والاطلاع الواسع ، والتفتح الذهنى ، والنضج الفكرى ثم تقديره لمشاعر الآخرين وقدرته على الاقناع والقدرة على كسب احترام العاملين معه وثقتهم فيه .

أساليب الاشراف الفنى :

تتعدد أساليب الاشراف الفنى وتتنوع طبقا لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه .

من هذه الأساليب ، ما يأتى :

١ - الزيارة الميدانية للمعلمين فى فصولهم .
٢ - المداولات الاشرافية بين المشرف الفنى والمعلم .
٣ - الاجتماعات الدورية ، وقد تكون فردية أو جماعية .
٤ - القاء الدروس النموذجية .
٥ - عقد الندوات الفنية .
٦ - الملاحظات والتعليمات .
٧ - المقترحات والتقارير .
٨ - عرض الأفلام التعليمية .
٩ - العروض العملية .

---

(١) انظر : د. وهيب سمعان ، د. محمد منير مرسى - الادارة المدرسية الحديثة ط ٢ - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٩ ص ١٨٦ .

١٠- القـــاء المحــاضرات .

١١- البرامج التوضيحية والتكميلية والتجديدات .

ولكل من تلك الأساليب فعاليتها فى تحقيق اهـــداف الاشراف الفنـــى .

انمـاط الاشراف الفنى :

للأشراف الفنى انماطه المتعددة ومسمياتها المتنوعة ، ومن اهم هــذه الانماط ، ما يلى :

(أ) الاشراف بهدف التصحيح :

وهو ما يتم من اجل تصحيح خطأ او بعض الأخطاء فى طـرق التدريس او شرح الدرس او عرض الوسيلة التعليمية او ممارســـة احـد الأنشـــطة .

(ب) الاشراف بهدف الوقايــة :

وهو ما يتم من اجل محاولة منع وقوع خطأ قد يتعرض له المعلم ، ويكون ذلك من خلال تعرف المشرف الفني - بخبرته - على المجالات التى يمكن ان يحدث فيها الخطأ ومن ثم يتداركها وينبــه اليها .

(جـ) الاشراف بهدف البناء :

وهو ما يتم من اجل بناء او تكوين مهارات لـدى المعلم ليمارسها اثنـــاء تاديــة عمله التربوى داخــل فصول الدراســة او خارجها .

(ء) الاشراف بهـدف الابتكار :

وهــو ما يتم من اجــل التجديد فى العمليــة التعليمية وابتكــار طرائق تثرى المجال التربوى ، وهذا يتوقف على سعة افق المشرف الفنى واستجابته لما تتمخض عنـــه الأبحاث التربوية والنفسية ، وبالتـــالى حفز المعلمين على الابداع والابتكار فى مجال عملهم .

وظيفة الاشراف الفنى :

ويمكن ايضاح اهم هذه الوظائف على النحو التالى :

للاشراف الفنى وظائفه ومهـامه ، ومن خلالهـا تتحقق اهدافـه ومراميـــه .

اولا : معاونة المعلم فى تفهم عمله ومهـــام وظيفته باعتبار ان التدريس هو العمل الأساسى للمعلم .

ثانيا : تبصير المعلم بأسـاليب التدريس المناسبة والوســائل السـمعية والبصرية المعينة والفعالة فى عملية التدريس .

ثالثا ـ مساعدة المعلم على الاهتمام بالانشطة المصاحبة للمـادة وكذلك الأنشطة اللاصفية .

رابعا : توضيح اهداف المادة الدراســـية بالاضافة الى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية ثم ايضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد واهمية الربط بينها لتكامل خبرات التلاميذ .

خامسا : العمل على الارتفاع بمستوى الأداء فى مـادة التدريس والعمل على حل ما قد يوجـد من مشكلات تعوق التقـدم فيها والتغلب على الصعوبات التى تعترض العطاء الجيـد .

سادسا : تقديم الخبرات المناسبة ونقل التجارب الناجحة والعمل على تبادلها بين المعلمين مع حفزهم على بذل الجهد على الابتكـــار والتجـــديد .

سابعا : معاونة المعلم على تفهم مشكلات تلاميذه العلمية والدراسية والنفسية ، ومعاونتهم على النمو المتكامل واعدادهم لحياة مستقبلية ناجحـــة .

ثامنا : تبصير المعلم بوسائل التقويم السليم لعمله ولتلاميذه حتى تتحقق الغـاية من عمل المعلم ٠

تاسعا : محاولة اكتشاف المواهب لـدى المعلمين والوقوف على استعداداتهم ومحاولة تشجيعهم للافادة منها فى مجال العمـــل ، وكذلك معرفة نوعيات المعلمين من حيث القوة او الضعف والتجديد او الجمـود لاستخدام اساليب التقويم الملائمـة ٠

عاشرا : التنسيق بين اعمال التنافس الشريف وكذلك العمـــل على الالتزام بأخلاقيات المهنة ، والعمل على تعميق الانتماء اليهـــا والترغيب فيهـــا ٠

حادى عشر : تشجيع المعلم على نموه المهنى والعلمى وتشجيعه على الاطلاع المسـتمر ، والوقوف على الجـديد فى مجال تخصصه ٠

ثانى عشر : أن يقدم المشرف الفنى ما يراه من مقترحات مناسبة فى ضوء ما يلمســه من مواقف تعليمية بحيث لا تثقل كاهل المعـــلم او تلمزه فى شخصه او تعوق نشــاطه او تقلل من تحمســه واقباله على العمـــل ٠

ثالث عشر : ان يضرب المشرف الفنى المثـل الأعلى فى حســن التعامل والقدوة الحسنة فى القيادة التربوية والتوجيه السليم (١) ٠

مدير المدرسـة والاشراف الفنى :

تقتضى طبيعة عمل مدير المدرسة ، الاشراف على النواحى الفنية والتعليمية فى مدرسته الى جانب اضطلاعه بالنواحى الادارية المتشعبة٠

ففى المدرسة ، يعمل المعلمون ، وتجرى الاختبارات وتمــارس

---

(١) انظر : د٠ محمد حامد الأفندى ـ الاشراف التربوى ـ الطبعة الثالثة ـ عالم الكتب ـ القاهرة ١٤٠١ هـ ـ ١٩٨١ م ص ٨ ٠

الانشطة ، وبها توجد المختبرات والمكتبة المدرسية كما تقدم البرامج المختلفة .... وهذه كلها من متطلبات العمل الفنى لمدير المدرسة .

وهنا ، ينبغى أن نشير الى ضرورة وجود التعاون بين مدير المدرسة كموجه مقيم وبين الموجه او المشرف الفنى المتخصص ، فكلاهما متهم للآخر ، وعمل كل منهما يكمل عمل الآخر فى سبيل نجاح العملية التعليمية ، من اجل الوصول بالعمل التربوى الى اقصى درجات النجاح كلما امكن ذلك فالعلاقة بين المدرسة وبين المعلمين عامل هام يؤثر فى الجو الاجتماعى بالمدرسة ذلك انه اذا نظر الى وظيفته فى حدود ما كانت تدل عليه من قبل كلمة « مفتش » من معنى أى البحث عن مواطن الضعف ، وتصيد الأخطاء والأخذ بالشبهات ومحاسبة المعلمين على كل كبيرة وصغيرة ثم ما يتصل بهذا من زيارات قليلة خاطفة وكتابة تقارير تمس مصيرهم ونزعة للسيطرة والدكتاتورية ... اذا نظر المدير الى وظيفته هكذا ، فمن الطبيعى أن يترتب على ذلك ، شيوع الخوف والكراهية ، والرياء والتملق والتصنع له وللسلطات التى يمثلها مما ينتقل أثره الضار الى التلاميذ أنفسهم .

ويمكننا أن نحكم على سلامة العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين ، يوم نرى المدير يقوم بتوجيه معلميه على نحو يمكن كل فرد فى المدرسة بما فيهم هو نفسه ـ من القيام بعمله وفق قدراته فى تناسق وانسجام ، فيكون الجميع بمثابة أعضاء الجسم ، لكل عضو وظيفته التى يقوم بها ، وهو فى الوقت نفسه يعاون بقية الأعضاء على أداء وظائفها (١) .

مدير المدرسة كمشرف فني مقيم :

المشرف الفنى ، رائد لمعلميه ، وهو موجه لجهودهم وطرائقهم فى التدريس ، فهو معلم المعلمين ، وهو ايضا قائد تربوى ، ينبغى

---

(١) د. أبو الفتوح رضوان وآخرون ـ المدرس فى المدرسة والمجتمع ـ مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ١٩٧٣ ص ٢٤٠ .

ان ينظر الى المعلمين كزملاء له فى المهنة ، ويعاونهم فى حل المشكلات التعليمية التى تواجههم • ومدير المدرسة ، ينبغى أن تتوفر فيه هذه الصفات وتؤكدها الممارسة •

ومن الجوانب التطبيقية لهذه الصفات ، ما يأتى :

١ ـ الالمام التام بطبيعة المرحلة التعليمية التى يعمل بها وخصائصها واهدافها •

٢ ـ ادراك كامل لواقع العملية التربوية داخل مدرسته وظروف العمل بها •

٣ ـ معرفة الطرق العامة للتدريس واجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه وهو معلم •

٤ ـ معرفة الفروق الفردية بين معلمى مدرسته حتى يمكنه توجيههم •

٥ ـ العمل على توثيق الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين وبينهم بعضهم البعض •

٦ ـ معاونة المعلمين على النمو العلمى والمهنى واتاحة الفرص امامهم لذلك ، كلما امكن •

٧ ـ احترام وجهات نظر المعلمين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ، وتقدير مشاعرهم ورفع روحهم المعنوية •

٨ ـ التعاون مع المشرف الفنى المتخصص فى توجيه المعلم وتقويمه بموضوعية ، ودون تعسف او تحامل او مجاملة على حساب العمل •

٩ ـ محاولة الأخذ بيد المعلم المتعثر وتوجيه المعلم حديث

التخرج وكذلك تشجيع المعلم المجـد فى عمله ، وذلك بالأسـلوب الذى يراه مناسـبا لكل منهم دون اثارة غضب أو ايجاد حزازات أو مشاحنات بين الزملاء فى المدرسة الواحدة ٠

١٠ ـ البعد عن الغرور والتعالى على زملائه المعلمين ، ومحاولة افادتهم من خبراته السابقة ٠

وبعد ، فان المعلم فى عمله يحتـاج الى التجديد المسـتمر والاطلاع الدائم ، والتغيير الذى يتوافق مع المستجدات التربوية وما تتوصل اليه الابحاث وما توصى به المؤتمرات وما يقترحه المتخصصون فى مجال التربية وعلم النفس ومجال الاشراف الفنى ٠

على انـه يمكن اعتبار الاشراف الفنى ، المدرسة الثانية للمعلم ومدير المدرسة يعتبر احـد أسـاتذة هـذه المدرسـة التى تعتبر من ضروريات العملية التعليمية وهنا ، لا تفوتنا الاشارة الى أن هنـاك نوعيات من المعلمين قد يوجد فى المدرسـة الواحدة مجموعة متباينة منهم ، حيث يوجد ؛ المعلم المسـجد ، والمعلم ذو الخبرة ، والمعـلم المتقدم فى السن ، والمعلم شـديد الحساسية ، والمعلم المغرور ، والمعلم القـلق ، والمعلم العنيـد ، والمعلم الكسول ، والمعلم المتذمر ٠٠٠ الخ وعلى مدير المدرسة يقع عبء ممارسة الاشراف الفنى بالأسلوب الذى يتلائم مع كل منهم ٠

الاشراف الفنى مساهمة تربوية :

فى نهاية حديثنا عن الاشراف الفنى ، نعود فنؤكد أن الاشراف الفنى عمل تربوى هـام ومساهمة تربوية فعالة تقـوم على أسـاس المشاركة بين المشرف الفنى والمعلم ٠

المشرف الفنى من حيث علمه وخبراته ومهاراته الفنية والمبتكرة ومعلوماته المتجددة ٠

والمعلم من حيث اجادته لمادة تخصصه وادراكه لطرق التدريس

الناجحة والتى تتناسب مع مادته وتلاميذه ثم مدى تعاونه مع زملائه وادارة المدرسة فى مهام العمل المدرسى .

ومن البديهى ، ان كل ذلك يقتضى وجود التعاون بين العاملين فى العملية التعليمية ، سواء المعلم او الموجه أو مدير المدرسة ، فجميعهم أطراف فيها وبثلاثتهم تكتمل .

والجدير بالذكر أن من يقوم بالتوجيه او الاشراف الفنى ، سواء كان موجها متخصصا او مديرا لمدرسة ، ينبغى أن يتصف بما يأتى :

- الادراك السليم لطبيعة المهنة وحبه لها .
- الفهم الجيد للاهداف التربوية .
- القدرة على التوجيه الرشيد .
- الاقناع المبنى على العلم .
- الرغبة فى النمو العلمى والتزود بالجديد .
- معرفة الخصائص النفسية والعقلية للطلاب .
- سعة الأفق وكثرة الاطلاع .
- الصبر والمثابرة على العمل والتعامل الجيد .

الفصل الرابع

الادارة المدرســـــية
و
النشـــاط المـــدرسى

تقـديم : قبل ان تدعو التربية الحديثة الى الاهتمام بالنشـاط المدرسى ، سبق الاسلام الى هذه الدعوة منذ مئات السنين ، حيث اهتم برعاية النشء ، ودعا الى العناية بالنفس البشرية ؛ خلقيـا وجسميا واجتماعيا - الى جانب العناية بالناحية العقلية المعرفيـة - وذلك بالوسائل الجيدة والمناسبة فقد كان ولاة المسلمين - منذ العصور الأولى للاسلام - يولون اهتمامهم تربية النشىء والاهتمام بأجسـامهم وقدراتهم ، ويعملون على صـقل مواهبهم ، وكانوا يعـدون لذلك الأماكن التى تجرى فيها التدريبات والمسابقات ، ويشجعون الشباب على ذلك كما كانوا يخصصون الجوائز والهبات للمتفوقين ٠

جاء فى الحديث الشريف : « المؤمن القوى خير واحب الى الله من المؤمن الضعيف » ٠

وفى هذا ، اشارة الى الاهتمام بصحة البدن والعناية به ٠

وفى القول المأثور : « علموا أولادكم السباحة والرماية وركوب الخيل ورووهم ما حسن من الشعر » ٠

وفى هذا ، دعوة الى الاهتمام بالأمور التي تفيـد النشىء وتكسبهم العديد من المهارات ٠

كما حرص الاسلام على ضرورة الاهتمام بالمجتمع الذى يعيش فيه الانسان حتى يتحقق الترابط والتكافل الاجتماعى ويسود التعاون والوئام بين الناس ، وفى قول الرسول ﷺ ما يفيد ذلك :

« من لا يهتم بأمـور المسلمين فليس منهم » ٠

لذلك ، نلمس هذا - بوضوح - فى آراء كثير من علماء الاسلام من أمثال « ابن تيمية » وغيره من المفكرين المسلمين(١) ٠

---

(١) انظر : ابن تيمية - مجموع الفتاوى ج ٢٨ مكتبة المعارف - الرباط (بدون تاريخ) ص ٩ ٠

واذا رجعنا الى العصور القديمة ، نجد ان كثيرا من الشعوب اهتمت بتنشئة ابنائها بدنيا وثقافيا سواء فى صغرهم ، او فى صباهم او فى شبابهم ، رغبة فى اعدادهم لحياة تتطلبها ظروف مجتمعاتهم .

وعندما وجدت المدارس وكثرت المؤسسات التعليمية ، تكررت — على مر العصور — المناداة باهمية النشاط للتلاميذ وضرورة ملازمته للمنهج المدرسى باعتباره من مستلزمات العملية التربوية .

ثم ارتفعت صيحات الاهتمام بالنشاط المدرسى فى العصور الحديثة ، ولكل منها مبرراتها وطرائقها فى الأخذ به ؛ فقد دعا « جان جاك روسو » (١٧١٢ — ١٧٧٨م) الى ضرورة العناية بتربية الأطفال واكتشاف قدراتهموتنمية مواهبهم ، وروج لهذا الاتجاه ودعمه « فروبل » (١٧٨١ — ١٨٥٢ م) ثم اكده « جون ديوى » (١٨٥٩ — ١٩٥٢م) الذى ارتبط اسمه بالفلسفة التربوية التقدمية ، حيث يقول :

« ان الطفل هو نقطة البداية والوسط والنهاية فى العملية التعليمية ، فتطوره ونموه يجب أن يكونا هدفنا الأسمى »(٢) .

ولعلنا نلمس بوضوح — من خلال وسائل الاتصال بين الشعوب وما لدينا من معلومات مدى اهتمام الدول فى عالمنا المعاصر بنشاط ابنائها فى مختلف مراحل التعليم .

النظرة الى النشاط المدرسى :

تطورت النظرة الى النشاط تبعا للرؤية السائدة الى المدرسة ووظيفتها ثم ما أسفرت عنه الابحاث التربوية والنفسية فى هذا المجال ، ويمكن ايضاح ذلك — بايجاز على النحو التالى :

---

(٢) انظر : د. محمد صلاح الدين مجاور ، د. فتحى عبد المقصود الديب — المنهج المدرسى — أسسه وتطبيقاته ط ٦ دار القلم — الكويت ١٩٨٣ ص ٣٦٤ .

(أ) نظرة قديمة محدودة :

وقد لازمت مراحل التعليم فى كثير من بلاد العالم ، وتركزت فيما يأتى :

- الاهتمام بالفصل والمادة الدراسية وبالتالى تقديم المعلومات وحشو اذهان التلاميذ .
- التركيز على الناحية العقلية المعرفية وما يتبعها من الحفظ والاسترجاع .
- اضطلاع المعلم بالجانب الأكبر فى العملية التعليمية .
- الاستماع والاستيعاب من جانب التلميذ او المناقشة فى احسن الأحوال .

وقد سيطرت هذه النظرة المحدودة على الحياة المدرسية زمنا طويلا .

(ب) نظرة حديثة متطرفة :

وقد بدات هذه النظرة منذ ان نشطت الأبحاث التربوية والنفسية وتعددت فى هذا المجال واكدت اهمية النشاط وفعاليته ، وتتركز هذه النظرة فيما ياتى :

- عدم الاقتصار على المادة الدراسية والناحية التعليمية النظرية فى المدارس .
- الاهتمام بالجوانب العقلية والنفسية والجسمية والخلقية والاجتماعية للتلاميذ .
- الاهتمام بخصائص نمو التلاميذ وكيفية تعلمهم واكتسابهم للخبرات المتنوعة .
- مراعاة ميول ورغبات التلميذ وتلبية حاجاته واشباعها .
- جعل النشاط المدرسى للتلميذ منطلقا اساسيا للحياة المدرسية .

ولكن مما يؤخذ على هذه النظرة الحديثة ، ما يأتى :

- الاغراق فى النشاط وكثرة الاهتمام به والتطرف فيه .
- جعل رغبات التلميذ وميوله ونشاطه فى المرتبة الأولى .
- التقليل من اهمية المواد الدراسية وجعلها فى المرتبة الثانوية .
- التركيز على ايجابية التلميذ فى التعليم والتعلم مع سلبية المعلم فى الموقف التعليمى .
- عدم الاهتمام بالحدود التقليدية للعملية التعليمية كالفصل والمقعد والسبورة والكتاب والحصة والجرس ... الخ .

(جـ) نظرة وسطية معتدلة :

كان من نتائج المغالاة فى النشاط المدرسى ، واغفال المادة الدراسية اغفالا كبيرا ، وكرد فعل لما جرى على الساحة التربوية ، انظهر فريق ثالث من المربين يحاول الجمع بين مزايا النظريتين السابقتين ، الأولى بمغالاتها وتركيزها على المادة الدراسية واغفال جوانب شخصية التلميذ ، والثانية بشططها ومبالغتها فى الاهتمام بالنشاط المدرسى وميول التلاميذ ورغباتهم ، حيث حاول هذا الفريق التخفيف من حدة النشاط مع اختيار المواد الدراسية المناسبة للتلاميذ أى التوفيق بين الأنشطة المدرسية والدراسة الأكاديمية بما يتلاءم وطبيعة التلميذ .

وقد تركزت هذه النظرة فيما يأتى :

- التنسيق بين المادة والنشاط اى بين الناحية التعليمية المعرفية وبين نشاط التلميذ وحاجاته ورغباته .
- محاولة تكيف التلميذ مع المادة الدراسية الى جانب تكيفه مع البيئة التى يعيش فيها وذلك من خلال تمرسه لأنشطة مشابهة او مماثلة لما يكون فى البيئة .
- اعتبار المدرسة عاملا هاما وقويا فى توجيه قدرات التلميذ وميوله الى جانب المنزل والمجتمع اللذين يعيش فيهما ويتأثر بهما .

- توجيه ميول التلميذ ورغباته الوجهة الاجتماعية السليمة ؛ فهو ليس مجرد شعلة من النشاط او مستودع لتخزين المعلومات ، ولكنه عضو فى جماعة بشرية ، لهم غايات مشتركة ، ومن الأفضل عدم الاغراق فى النشاط او ترك الحبل على الغارب فى ممارسته •

وقد لقيت هذه النظرة (الوسطية) تقبل كثير من المربين والمعلمين باعتبارها تجمع بين الاهتمام بالمادة التعليمية والاهتمام بالنشاط المدرسى ، وفى هذا توازن بين جانبى العملية التعليمية التربوية التى تسعى المدرسة الى تحقيق اهدافها ومراميها •

النشاط المدرسى والمنهج :

لقد تنوع النشاط المدرسى بتنوع مفهومه ومجالاته واهدافه ؛ فحينما كان يهدف الى العناية بالجسم واللياقة البدنية وما يتبع ذلك من التدريبات والألعاب • والمباريات الرياضية التى تتم خارج فصول الدراسة ، كان يطلق عليه « نشاط رياضى » •

وعندما شمل الى جانب المهارات الحركية والتمارين البدنية - انواعا اخرى من المناشط التى يميل اليها النشىء او تستهوى نفوسهم او تشبع رغباتهم ، تعددت مفاهيم النشاط ومسمياته ، فالى جانب النشاط الرياضى ، هناك النشاط الثقافى والنشاط الفنى والنشاط الاجتماعى •••• وهكذا •

ومن ثم ، وجدت لتلك الانواع ، جماعات او جمعيات او فرق او شعب او اندية الى غير ذلك من المسميات التى يندرج تحتها النشاط والتى يقبل عليها الطلاب ، كل حسب ميوله وقدراته •

هذا ، بالنسبة للنشاط المدرسى - بصفة عامة - اما من حيث صلته بالمهج المدرسى ، فقد كان النشاط يمارس بعيدا عن المنهج عندما كانت المواد الدراسية منفصلة عن النشاط ، وكان مفهوم المنهج قاصرا على المقررات الدراسية وما تحويه الكتب •

ولما تطور مفهوم المنهج واصبح يشمل الحياة المدرسية بجميع مكوناتها ، صار النشاط ركيزة هامة من ركائز المنهج ؛ يصحبه في التنفيذ فيوضح مفاهيمه ، ويثبت معلوماته ، ويبرز اهميته ويؤكد فعاليته ، وذلك من خلال ممارساته الصفية وغير الصفية ، أى ما يتم منها داخل حجرات الدراسة وصفوفها ، وما يصاحب تنفيذ المادة الدراسية ، وكذلك ما يتم منها خارجها ويسهم فى تكوين شخصية النشء تكوينا متكاملا .

وبالتالى ، فانه يمكننا تعريف النشاط المدرسى بانه :

« تلك البرامج او المجالات المتعددة والمتنوعة التى تعدها المدرسة والتى تتكامل مع المنهج المدرسى ويقبل عليها النشء (الطلاب) بشغف ورغبة ، وتسهم فى اعدادهم اعدادا متكامل الجوانب » .

وسواء كان النشاط داخل المدرسة ؛ فى الفصول والمختبرات والافنية والملاعب وفى النادى المدرسى وفى المصلى ام خارج المدرسة ؛ فى المعسكرات الكشفية والمخيمات الخلوية وفى الرحلات العلمية او خدمة البيئة .

وسواء تمثل النشاط فى اخراج صحيفة مدرسية او كلمة اذاعية او تمثيل رواية تاريخية او تعلم النسخ على الآلة الكاتبة او الاشتراك فى اسبوع المساجد او اسبوع المرور واسبوع الشجرة واسبوع النظافة ام المشاركة فى التوعية الدينية او التوعية الصحية لأبناء الحى والمجتمع المحلى ... الخ ، فكل ذلك يمثل وحدة متكاملة للنشاط(١) الهدف منها ؛ اشباع رغبات الطلاب ، وصقل مواهبهم ، وخدمة مجتمعهم الذى يعيشون فيه ويعدون للعمل من اجل تقدمه فى مستقبل حياتهم .

---

(١) انظر : ادجار جونستون ــ النشاط المدرسى فى المرحلة الثانوية ترجمة د. محمد على العريان ــ دار القلم ــ القاهرة ١٩٦٤ ص ٨ .

ذلك ، أن المدرسة مؤسسة اجتماعية ، اوجدها المجتمع لخـدمة نفسه من خلال اعداد ابنائها للحياة ؛ ثقافيا وفكريا ونفسيا وخلقيـا وجسميا واجتماعيا عن طريق اكسابهم الخبرات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف الفعال في مواقف حياتهم .

وتتخذ المدرسة فى تحقيق هـذا ، وسائلها الفعالة ، ومن اهم هذه الوسائل ؛ المنهج المدرسى والنشاط جانب هام من جوانب المنهج باعتباره متمما له ، ومؤكدا لمحتواه وباعتباره تمثيلا واقعيا للعمليـة التربوية التى يتفاعل معها التلاميذ وتهدف الى صقل مواهبه وتعـدد مهاراته وتنمية اتجاهاته بطريقة سليمة ومرغوب فيها من الناحيـة الاجتماعية ، بالاضافة الى تمتعه بالثقة بالنفس وبالحرية الموجهة .

اهمية النشاط المدرسى :

النشاط المدرسى ، مجال تربوى ، تستطيع ادارة المدرسة القيام بدور هام فى تنفيذه وممارسته ، وهذا ، يتوقف على قدر اهتمامها بـه وايمانها بفعاليته وجدواه بالاضـافة الى ما يكون لديهـا من امكانيـات .

ويمكن ابراز أهمية النشاط المدرسى ، على النحو التالى :

- انه يعتبر مجالا للكشف عن ميول التلاميذ ورغباتهم ، ومن ثم فانه وسيلة لاشباع حاجاتهم وصقل مواهبهم .
- انه مجال لتزويد التلاميذ بالمهارات والخبرات الاجتماعية والخلقية مثـل : التعاون وتحمل المسئولية ، والقيـادة والتبعية واحترام الآخـرين .... الخ .
- انه مجال للتغلب على المشكلات النفسية والسـلوكية عنـد بعض التلاميذ مثـل : الانطواء او الانزواء والميـل للتمرد والجنوح الى الشغب والضيق بالجو المدرسى .... الخ .
- انه مجال لاكساب التلاميذ كثيرا من الصفات مثل : الانضباط وضبط النفس – التفكير السليم والمنظم ، القدرة على مواجهـة المواقف التعليمية المختلفة ، احترام العمل اليدوى .... الخ .

- انه وسيلة هامة تعين فى التوجيه التعليمى والمهنى ، علاوة أنه من وسائل تثبيت المعلومات وتنمية شخصية التلاميذ .
- انه وسيلة لدفع السأم والملل والرتابة التى يتعرض لها العمل المدرسى اليومى ، سواء بالنسبة للمعلمين او للطلاب مما يضفى على الحياة المدرسية جوا من الترويح والتجديد .
- أنه مجال حيوى لاتاحة الفرص لمشاركة الطلاب فى الحياة الاجتماعية وتدريبهم على ممارساتها ، وذلك من خلال مواقف تعليمية شبيهة بمواقف الحياة (خارج المدرسة) أو مماثلة لها .
- انه مجال جيد لاستثمار أوقات الفراغ لدى التلاميذ بما يتفق وميولهم وقدراتهم .
- انه مجال للتبادل الخدمات والتعاون بين المدرسة والبيئة المحلية بما يعود عليهما بالنفع بالاضافة الى انه مجال لتدريب الطلاب على أساليب الخدمة العامة فى مجتمعهم .

كيف تعد ادارة المدرسة للنشاط ؟

ليس المقصود هنا ، أن يقوم مدير المدرسة بمفرده باعداد برنامج النشاط ، ولكنه باعتباره فى مقدمة المسئولين عن مدرسته ، فان التخطيط للأنشطة ومتابعة تنفيذها والاشراف عليها يعتبر من مسئولياته الادارية والفنية ، فالى جانب مدير المدرسة ، هناك المعلمون ورواد الفصول والطلاب وكذلك المهتمون من الآباء وأولياء أمور التلاميذ وغيرهم فى المجتمع المحلى ممن قد يسهمون بطريق مباشر او غير مباشر فى الاعداد للنشاط والتخطيط له ، ومن ثم ينبغى توافر ما يأتى :

١ - وجود التعاون المتناسق بين آراء وجهود القائمين على تخطيط وتنفيذ النشاط ، وأن تسود بينهم روح الفريق او الاسرة الواحدة .

٢ - الروح الديموقراطية ونظام الشورى الذى يعبر بصدق عن سياسة المدرسة وفلسفتها التربوية ويحقق الغاية منها .

٣ - الايمان الكامل بأهمية النشاط والاقتناع بصلته الوثيقة بالمنهج المدرسى بل وتكامله معه كمحتوى وأهداف .

٤ - التنظيم السليم وفقا لجدول زمنى يتناسب مع طبيعة العمل المدرسى ويعمل على نجاحه .

٥ - التوزيع العادل وتكافؤ الفرص فى مجالات النشاط ، سواء بالنسبة للقائمين عليه او بالنسبة للطلاب .

ونود الاشارة الى انه يجدر بادارة المدرسة - عند بدء كل عام دراسى - ان تشرح لأبنائها اهمية النشاط المدرسى ووسائله وانواعه واهدافه والتعريف بجدواه بالنسبة لهم ولحاجاتهم المستقبلية فى المجتمع كما توضح لهم صلته الوثيقة بمناهجهم ومقرراتهم الدراسية ودعمه للعملية التعليمية التربوية بالاضافة الى ما تتضمنه الأنشطة المختلفة من نفع ومتعة وتسلية وترويح وترفيه ، على ان يكون ذلك فى اجتماع عام يضم طلاب المدرسة ومعلميها وفريقا من أولياء امور الطلاب .

ثم يبرز أمامنا السؤال التالى : كيف تنظم المدرسة النشاط ؟

الواقع ان هذا التنظيم يختلف فى طبعته وهيكله - من مدرسة الى اخرى ، وفقا لظروفها وامكاناتها البشرية والمادية وكذلك تجهيزاتها التربوية ، فهناك مدير يتحمل مسئولية ادارة النشاط كاملة بعد ان يقوم بتوزيع الاختصاصات والمهام على اعضاء الهيئة التدريسية ، كل بحسب تخصصه واهتماماته .

- وهناك من يعهد بالاشراف العام على الأنشطة لأحد المهتمين بها كوكيل المدرسة أو احد وكلائها او نائب المدير أو اقدم المدرسين أو اكثرهم اهتماما وحماسا للنشاط ، وذلك بعد توزيع العمل فى مجالات الأنشطة المختلفة ، على ان يقوم المدير بالمتابعة من حين لآخر .

- وهناك مدارس يتولى الاشراف على النشاط بها ، لجنة يشرف

المدير على اختيارها من بين أعضـــاء هيئـــة التدريس والمشرف الاجتماعى الى جانب أحد الآباء أو أولياء أمور الطلاب يختـــار بالتناوب كل فترة زمنية بالاضافة الى ممثل لطلاب المدرسة يختـــار بالتناوب أيضـا ، ويكون لهـذه اللجنـــة مشرف أو رئيس مهمته التنسيق والمتابعة للأنشـطة المختلفة .

وهكذا ، ينظم النشاط فى ضوء ظروف كل مدرسة على أنه مهما تنوعت الكيفية التى يتم بهـــا هـــذا التنظيم فانـــه ينبغى مراعـــاة الاعتبارات التالية كمعايير للنشاط أو ضوابط :

أولا : وضوح الهدف من النشاط وذلك بالنسبة للطلاب وللقائمين على النشـــاط .

ثانيا : اشتراك الطلاب فى التخطيط للنشاط وتحديد أهـــدافه - وبطبيعة الحال فى تنفيذه .

ثالثا : التنوع فى الأنشطة بحيث تتاح الفرصة أمام الطـــــلاب لاشباع ميولهم وتنمية جوانب شخصياتهم .

رابعا : محاولة الربط - كلما أمكن - بين النشاط والدراســـــة الأكاديمية واعتبارهما وجهين لعملة واحدة .

خامسا : الملاحظة الدقيقة والمستمرة أثنـــاء تنفيذ النشاط كنوع من المتابعة والافادة من ذلك .

سادسا : معرفة أثر ممارسة الأنشطة وما أحدثته لـــدى التلاميذ من تغيير أو تجديد أو نمو أو تقدم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم .

سابعا - أن يقاس النشاط بقدر ما حققه من القيم التربوية عند التلاميذ (١) .

---

(١) انظر : د. أبو الفتوح رضوان وآخرون - المدرس فى المدرسة والمجتمع - الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٧٣ ص ١٩٥ .

ثامنا : عدم المبالغة أو الافراط فى تقدير قيمة النشاط أو التقليل من شانه اى لا افراط ولا تفريط .

تاسعا : توثيق صلة الطلاب ببيئـاتهم والافادة من نشاطهم فى خدمتها من خلال تعرفهم على ظروفها والاسهام فى حل مشكلاتها .

عاشرا : التوجيه السـليم للطلاب من قبـل الادارة المدرسـية والمدرسين والمشرفين على النشاط .

- بعض تنظيمات النشاط المدرسى :

يمكن ان يتم النشاط المدرسى عن طريق تنظيمات عديدة ، لكل منها مزاياها ، ومن اهم هذه التنظيمات ، ما يأتى :

(أ) النشـاط عن طريق الجماعات أو الجمعيات .

(ب) النشـاط عن طريق الفصل .

(جـ) النشـاط عن طريق الصـف .

(ء) النشـاط عن طريق الأسـرة .

وفيما يلى ، نورد نبذة موجزة عن كل منها :

نشاط الجماعات أو الجمعيات :

ويكون ذلك ، بانضمام الراغبين من طلاب المدرسة الى واحـدة - أو اكثر - من هذه الجماعات أو الجمعيات التى تمارس نشاطا معينا تحت اشراف احد المدرسين كالجمعية الجغرافية أو التاريخية أو جماعة الصحافة المدرسية أو جماعة اصدقاء المرضى ... الخ .

نشـاط الفصـل :

ويكون ذلك بتقسيم تلاميذ الفصل الواحد الى مجموعات تمارس كل منها نشـاطا معينا طبقا لرغباتهم وميولهم ، تحت اشراف رائـد

الفصل أو أحد المهتمين بالأنشطة ويعاونه فى ذلك مجلس الفصل الذى يختار أعضاؤه من الطلاب .

نشـــاط الصـف :

ويكون ذلك ، بتوزيع الأنشـطة على تلاميذ الصف كله بفصوله المختلفة بحيث يكون التلاميذ ـ فيما بينهم ـ مجموعات للنشـــاط ، يكون لكل منها رئيس أو مسئول تحت اشراف لجنة تتولى توجيه هذه المجموعات وتوزيع مســئولياتها ، كما تقــوم بتنظيم انشــطتها ومسابقاتها ... الخ .

نشـــاط الأســـرة :

من المعلوم ، ان الأسرة فى العرف الاجتماعى تضم بين أفرادها: الكبير والصغير والأوسط والرئيسى أو رب الاسرة ، وهذا ما نعنيــه هنا بنظام الاسر ، حيث يقسم طلاب المدرسة الى عدد من الاسر ، تحمل كل منها اسما معينا من الاسماء اللامعة من الشخصيات الاسلامية أو القادة أو الزعماء أو الأبطال .. الخ يكون لكل منها انشطتها وأوقات ممارساتها تحت اشراف رائد أو عميد لها أو مجلس ادارة من المعلمين والطلاب كما تتخذ كل أسرة شعارا معينا لها ، وكذلك علما وشـــارة ونشيدا يتفق مع ما تهدف اليه ، ويجمع الاسر مجلس أعلى أما أعضاء فيتكونون من طلاب المدرسة على اختلاف فصولهم وصفوفهم وأعمارهم تبعا لميولهم ورغباتهم ، وبالتالى ، فان المدرسة تتكون بها مجموعة من الاسر يشترك افرادها فى تخطيط انشطتها وتوزيع مسئولياتها عن طريق لجان اعضاؤها طلاب كل أسرة وتتبادل الاسر المسابقات والمباريات المتنوعة ومن ثم تصبح المدرسة كلها مستمتعة بنشاط متعدد الجوانب مما يوجد روح التنافس الشريف بين أبنائها والتحمس للعمل المدرسى والتسابق فى المجالات التربوية والتعليمية ، وكذلك الأنشطة المصاحبة للمنهج أو المتممةله فى جو من التعاون والتآلف وبعد ، فانه يمكننا أن نقول انه بالرغم من تنوع هـــــذه التنظيمات ، فان لها مزاياها المشتركة ، والتى يمكن اجمالها فيما يلى :

- انها وسيلة جيدة لاستمتاع التلاميذ بالحياة المدرسية والاقبال على الدراسة .

- انها مجال يعتاد التلاميذ من خـــلاله على النظام والتعاون والتفكير المنظم ٠

- انها تهيىء الفرصة للتلاميذ للتعـــود على تحمل المسئولية وتقديرها (١) ٠

- انها مجال يبحث التلاميذ فيــه مشكلاتهم ويناقشون حلولها مع روادهم ومعلميهم ٠

- انها مجال لاشاعة روح المــودة بين التلاميذ بعضهم البعض وبين معلميهم والمشرفين عليهم ٠

---

(١) د٠ فكرى حسن ريان - التدريس ط ٢ - عالم الكتب - القـــاهرة ١٩٧١ ص ٣٦ ٠

وفيما يلى نورد نوعيات من الأنشطة المدرسية :

النشاط العلمى
مثل :
- الجماعات أو الجمعيات المختلفة
- جماعة الكيمياء
- جماعة العلوم
- جماعة الأحياء
- الجمعية التاريخية
- الجمعية الجغرافية
- جماعة الرياضيات
- الجمعية الهندسية
- الجماعة الدينية
- جماعة اللغة العربية

النشاط الثقافى
مثل :
- الاذاعة المدرسية
- الصحافة
- المكتبات
- المحاضرات
- الندوات
- الخطابة
- الخط العربى
- المناظرات
- المسابقات الادبية والثقافية

النشاط الرياضى
مثل :
- التدريبات الرياضية المتنوعة
- المسابقات الرياضية
- اللقاءات الرياضية
- النشرات الرياضية

النشاط الفنى
مثل :
- الرسم
- النحت
- الزخرفة
- التصوير
- الاشغال اليدوية
- المعارض المدرسية
- التمثيل والعروض المسرحية
- الموسيقى

النشاط الاجتماعى
مثل :
- الجمعيات التعاونية المدرسية
- المقصف المدرسى
- النادى المدرسى
- مجلس الطلبة
- جماعة البر والتقوى
- جماعة المصلى
- حفلات التعارف
- خدمة البيئة
- المشاركة فى اسبوع المرور واسبوع المساجد واسبوع الشجرة وغيرها
- جماعة النظام
- الشرطة المدرسية
- جماعة الهلال الاحمر والاسعافات الاولية

النشاط الكشفى
مثل :
- المعسكرات الكشفية
- المخيمات
- الخلوية
- الرحلات والزيارات

بالاضافة الى هذه النوعيات من الانشطة ، هناك النشاط الحـر والهوايات التى يميل اليها بعض طلاب المدرسة مثل : جمع طوابـع البريد وجمع العملات والآلة الكاتبة وغيرها .

النشـاط المدرسى والمجتمـع :

لا يقتصر النشـــاط المدرسى على ما يمارســه الطلاب داخـل مدارســـهم وخارجهــا بهـدف تكوينهم العلمى والثقافى والجسمى والاجتماعى وما يقدمونه لبيئاتهم من خدمات فحسب ، بل ينبغى ان يمتد فيوثق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى وما يوجد فى البيئة المحيطة بهـــا من مؤسســات تعليمية وغير تعليمية والتى ينبغى ان تدخلها المدرسة فى اعتبارها عند التخطيط للأنشطة ، حيث يتعـرف الطلاب على طبيعة تلك المؤسسات ووظيفتها وما تؤديه للمجتمع من خدمات تتكامل مع بعضها البعض ويمكن أن يتم هـــذا عن طــريق الزيارات الميدانية وما تستلزمه من تخطيط واعداد وتنفيذ ومتابعـــة وذلك يعود بالكثير من الفوائد وفى مقدمتها تاكيد صلتهم بالمجتمع .

وهناك المؤسسات الاعلامية من صحافة واذاعة وتليفزيون ودور للطبع والنشر باعتبارها مؤسسات توجد فى المجتمع ولها دور هـــام فى التثقيف والتربية ونشر المعرفة الى جانب دورها فى ربط المجتمع بغيره من مجتمعات العالم لاسيمـــا فى عصرنا الحـــاضر الذى يتسم بسرعة التقدم والتطور والانفجار المعرفى .

ينبغى أن تتيح المدرسة لأبنائها التعرف على تلك المؤسســـات وغيرها حتى لا يعيشوا فى مغزل عما يوجد فى مجتمعهم من منشآت ومؤسسات لها دورها فى تقدمه .

النشاط المدرسى ومجالس الآباء والمعلمين :

يعتبر مجالس الآباء والمعلمين احدى قنوات الاتصال الرئيســية بين المدرســة والمجتمع المحلى كما انهـــا تعتبر نموذجا للنشـــاط الاجتماعى المدرسى ، ذلك ان الآباء يمثلون المجتمـع وعن طريقهم تستطيع المدرسة تقديم خدماتها سواء لأبنائها الطلاب او للبيئة المحلية

المحيطة بهـا ، اذ يمـكن الافادة من جهـود الآباء فى تنفيـذ بعض جوانب النشاط المدرسى وبخاصة ما يتعلق منهـا بالبيئة المحليـة وما يقدم لها من خدمات ، للمدرسة فيها دور ايجابى ، كما أنهـا مجال لتعارف الآباء مع بعضهم البعض ومع معلمى المدرسـة حيث يتبادلون الآراء فيما يهم أبناءهم ويخدم بيئتهم ، اضافة الى تعـرف الآباء على مستويات أبنـائهم العلمية ومدى تقدمهم أو قصـورهم ثم مناقشتهم للمعلمين فيما قد يتعرض له أبناؤهم من المشكلات الدراسية أو السلوكية أو النفسية والاسهام فى حلولها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فان مجالس الآباء يمكنها أن تعمل على تنمية الاتجـاهات الوالدية نحو مزيد من اهتمام الآباء بالأبناء ، الى جانب اشعار الأبناء بأهمية الصلة بين مدارسهم وأسرهم من أجل نفعهم ، ومن ثم أحساسـهم بالطمـأنينة والراحة النفسـية مما يساعد كثيرا على نجاح العملية التربوية(١) .

العقبات التى تواجه النشاط المدرسى وتعوق مساره :

لاشك أن ادارة المدرسة فى غالبية المدارس تتوق الى أن يمارس أبناؤها الأنشطة المختلفة ، وأن تتم على الصورة المثلى لها ، ولـكن قد تحول دون تحقيق ذلك بعض العقبات أو المشكلات . **والتى يمـكن ايجازها فيمـا يلى :**

١ - عدم اقتناع الادارة المدرسـية بأهميـة النشـاط ، مما يعوق ممارسته على الوجه الأكمـل .

٢ - سوء اختيار المشرفين على الأنشـطة أو ارغام بعضـهم على متابعة الاشراف عليها دون رضاهم .

٣ - النظرة الى الأنشطة كأعباء تضاف الى المسـئولية الأكاديمية للمدرسين المشرفين مما يثقل كاهلهم وينفر بعضهم .

---

(١) انظر : د. وهيب سمعان ، د. محمد منير مرسى - الادارة المدرسية الحديثة - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٥ ص ٥٠ .

٤ - ضعف إعداد المعلمين وتأهيلهم تربويا للاشراف على الأنشطة او تهيئتهم للقيام بهذا العمل .

٥ - ضئالة العائد المادى على المشرفين او انعدامه فى كثير من الأحيان مما يصرف بعضهم عن مزاولة الاشراف ومتابعة النشاط وبالتالى ينعكس هذا على التلاميذ .

٦ - كثرة المواد الدراسية وطول مقرراتها وما يتبعها من اختبارات والمتحانات والاستعداد لها ، مما يضع التلميذ فى توتر بينها وبين ممارسته للأنشطة(١) .

٧ - احتكار بعض برامج النشاط على فئة أو مجموعة محدودة مميزة من الطلاب ، الأمر الذى يسىء الى زملائهم الآخرين.

٨ - قلة اقبال بعض الطلاب على الأنشطة المدرسية ، واقتصار بعضهم على نوع واحد فقط .

٩ - قلة الاعتمادات المالية المخصصة للأنشطة المختلفة فى كثير من المدارس .

١٠ - ضعف الامكانيات المادية والتجهيزات التربوية وعدم توافر كثير منها فى المدارس بالاضافة الى عدم صلاحية بعض المدارس لممارسة الأنشطة .

١١ - شغل المبنى المدرسى طوال اليوم ؛ فبعض المدارس تعمل فترتين نتيجة لتزايد أعداد التلاميذ مما لايدع فرصة لممارسة النشاط .

١٢ - معارضة بعض أولياء أمور التلاميذ لاشتراك ابنائهم فى

---

(١) د. جلال عبد الوهاب - النشاط المدرسى (مفاهيمه ومجالاته وبحوثه) ط ١ مكتبة الفلاح - الكويت ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م ص ١٧٤ .

النشاط خشية طفيانه على المواد الدراسية ، وهى من وجهة نظرهم أولى بالاهتمام .

١٣ - عدم ربط النشاط بالمنهج فى كثير من المدارس واغفال ادراجه ضمن تقديرات الطالب ودرجاته ، الأمر الذى يقلل من حماس الطلاب لممارسة الأنشطة .

ولعله من البديهيات ، أن الادارة المدرسية مسئولة مسئولية كاملة عن توفير نواحى النشاط المتعددة لأبنائها طلاب المدرسة باعتباره متمما لعملها الأكاديمى أو المعرفى ومن ثم تتكامل العملية التربوية .

الفصل الخامس

الادارة المدرســـــــــــية
و
الاتصــــــال التربــــــوى

تعريف الاتصال ومفهومه : Communication

هناك تعاريف متعددة تناولت مفهوم الاتصال ، وكل منها يعبر عن وجهة نظر معينة كما يراها قائلوها وان كانت تجمع بينها سمات مشتركة ، وفيما يلى نذكر مجموعة من هذه التعاريف :

الاتصال : هو أى رمز أو الشارة يمكن استخدامها عن طريق شخص أو اشخاص لكى يؤثر على سلوك الشخص أو الأشخاص الآخرين(١) .

الاتصال : هو أى سلوك يبدأ من الفرد الذى يرسل المعلومات ويترتب عليه نقل المعلومة للأفراد الآخرين اى المستقبلين لهذه المعلومات مما يؤدى الى استجابتهم للطريقة أو السلوك الذى يريده(٢) .

الاتصال : هو تبادل المعانى عن طريق الكلمات أو المكاتبات والوسائل المختلفة ونقل المعلومات من فرد لآخر سواء كان بين الاثنين علاقات ايجابية أو سلبية بشرط أن تكون هذه المعلومات مفهومة للطرف الآخر وهو المستقبل(٣) .

الاتصال : هو العملية التى تحول انتباه شخص الى أمر من الأمور بغرض التفاهم(١) .

على أننا نرى انه يمكن ايضاح مفهوم الاتصال على النحو التالى :

الاتصال هو وسيلة أو اكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو التعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابى أو شفهى بين

---

(1) Albers, (H. H.) **Organized** Executive **action,** N. Y. John Wiley and Sons, 1961. PP. 220-223.

(2) W. V. Merri Hue, **Manging by Communication U. S. A.** Megrow-Hill Book Company, 1960. P.P. 10-12.

(3) Koontz (Harold) **Principles of Management, an analysis of Managerial Functions,** New-York, Forth Edition, 1968. P.P. 349-351.

(١) صالح الشبكشى ـ العلاقات الانسانية فى الادارة ـ مكتبة القاهرة الحديثة ١٩٦٩ ص ٢٧٧ .

فرد وآخر او مجموعة من الأفراد داخل الهيكل التنظيمى او المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق اهداف مشـــتركة وفى ضوء فلسفة معينة ، سواء على المستوى القيـادى والاشرافى او على المستوى الاجرائى والتنفيذى ، وتختلف عمليـة الاتصال ووســائله ، واساليبه من منظمة الى اخرى وفقا لطبيعهـــا وحجمها وتنظيمهـا ، ونوعية النشاط الذى تمارسه بالاضافة الى اتجاهات المسئولين عنها او القائمين عليهـا .

ولسنا بحاجة لأن نؤكد ان دعوة الرسل (صلوات الله وسـلامه عليهم) ما هى الا عملية اتصالات فى اسمى صورها ، وقد كان الخلفاء الراشدون (رضوان الله عليهم) يحرصون كل الحرص على الحصـول على المعلومات والحقائق من أمور الرعية ، وفى سبيل ذلك ، كانـوا يتخفون ويتصلون مباشرة بالشعب سعيا وراء الحقائق التى تمكنهم من ممارسة الحكم وادارة شئون الدولة عن علم ودراية بحقيقة أحـــوال الناس » (١) .

وفى العصر الحديث ، تؤدى الاتصالات - فى صورها المختلفة - كالدعوة والاعلام ونقل المعلومات مهمة أساسية وكذلك فى نقل اخبار العلم والاختراعات وغير ذلك .

عنـاصر الاتصـال :

للاتصال عناصر رئيسية يتم بموجبها ، هى :

١ - المصدر (او المرسل) : هو الشخص أو المنظمة او الجهة التى ترد أو توجه منها الرسالة او المعلومات .

٢ - المصدر اليه (او المستقبل) : هو الشخص او المنظمة أو الجهـة التى تستقبل الرسالة او المعلومات .

٣ - الوسـيلة (او الأسلوب) : هى الطريقة أو الطرق التى يتم بهـا الاتصـــال .

---

(١) د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا - أصـول الادارة العامـة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٨٠ ص ٤٧١ .

٤ - موضوع الاتصال : هو مضمون الاتصـــال أو لب الاتصـــال أو الرســالة (١) .

٥ - النتيجة : يقصد بها النتيجة التى انتهى اليها الاتصال أو مــدى تحقيق الأهداف التى من اجلها تم الاتصال .

شروط الاتصـــال :

بما أن الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات فانه لنجاح هذه العملية ، **لابد من توافر شروط هامة ، فى مقدمتها :**

أولا - الوضــوح :

بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحا . لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل اكبر قدر من الفهم ، وبالتالى يوفر له اكبر قدر من الفائدة ، ويتيح له فرصة تنفيذ الاتصال التنفيذ السليم الذى يؤدى الى تحقيق أهدافه .

ثانيـا - البساطة :

بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط ، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أن تصل الى المستقبل فى اقصر وقت ممكن حتى يتـم العمل بالمضمون أو العلم به .

ثالثا - سلامة الوسيلة :

بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة ، تشير الى المطلوب وفى مستوى ادراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف اليــه الاتصـــال .

رابعـا - عدم التعارض :

بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة فى عملية الاتصال ، فلا يكون بينها تعارض يؤدى الى قصور فعالية الاتصال .

---

(١) د. اميل فهمى - الاتصال التربوى (دراسة ميدانية) مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٧٦ ص ١٦ .

خامسا ـ الملائمـة :

بمعنى أن يكون الاتصال ملائما من حيث هدفه ، ومن حيث توقيته وتنفيذه .

أنواع الاتصال (أو أساليبه) :

للاتصال نوعان رئيسيان ، همـا :

(أ) اتصال رسمى (أو كتابى)

(ب) اتصال غير رسمى (أو شفهى)

الاتصـــال الرسـمى :

فى هـذا النـــوع ، يكون الاتصـــال عن طريق ؛ النشرات أو التعليمات أو الخطابات أو القـرارات أو المذكرات أو التقـــارير أو الاقتراحات التى تصدر من السلطات العليا أو جهـات الاختصاص أو من الأفراد الى المسئولين أو بين الأجهزة والدوائر الحكومية أو بين المؤسسات المختلفة بعضها البعض الآخر أو بين شخصين أو أكثر .

وقد يكون الاتصال الكتابى ، اتصالا صاعدا أو هابطا أو افقيا . ولذا ينبغى أن يتسم بالدقة والتحديد والوضوح لتحقيق الغاية منه : كما ينبغى توفر مناخ عمل سليم يساعد على انطلاق الأفكار وحـرية التعبير وتدفق المعلومات لاسيما فى حالة الاتصال الصاعد ، على أنه كلما كان تنظيم العمل جيدا ، كان الاتصال فعالا .

الاتصال غــير الرسمى :

فى هذا النوع ، يعتمد الاتصال على المشافهة أو اللقـــاءات المباشرة أو الملاحظة أو الحديث بالهاتف أو أثناء المقابلات الخاصـــة بين شخص وآخر أو مجموعة من الأشخاص ، وعلى المســـتويات المختلفـــة .

والاتصـــال غير الكتابى ، لا يخضـــع فى طبيعتـــه للسلطة أو القيود التنظيمية ، ويحدث بين الأفراد الذين توجد بينهم علاقات ادارية أو علمية أو ثقافية أو بينهم روابط صداقة .

وقد يلجأ بعض المسئولين الى الاتصال غير الرسمى كأحد الأساليب العامة التى تمكنهم من التأثير فى المنظمة أو المؤسسة بما لا تتيحه لهم مناصبهم الرسمية وفى ذلك تنمية للعلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية ، الأمر الذى قد يضعف السلطة الرسمية للمنظمة .

ولعل من ابرز عيوب هذا النوع من الاتصال ، وجود جو غير نقى فى علاقات العمل احيانا ، ووجود التنافس البغيض والتشاحن بين الأفراد أحيانا أخرى ، بالاضافة الى انه غالبا ما يوجد جوا من البلبلة وسوء الفهم فى مجال العمل قد يحقق أغراضا شخصية فى بعض الأحيان .

على أن ذلك ، لا ينفى وجود بعض المزايا ، فقد يؤدى الاتصال غير الرسمى الى توثيق الصلات الاجتماعية ، وتأكيد المشاركة الوجدانية ، وتنمية العلاقات الانسانية بين الأفراد .

وسائل الاتصال :

للاتصال وسائله المتعددة والمتنوعة ، ولكل منها مبررات استخدامها ، **ويمكن تصنيف هذه الوسائل على النحو التالى :**

- **بالنسبة للاتصال الكتابى : من وسائله :** Written Communications
القرارات - اللوائح - المنشورات - التقارير - المذكرات ، الأوامر والتعليمات المكتوبة - المنشورات والكتب الدورية ، الخطابات الشكاوى - الاقتراحات .

- **بالنسبة للاتصال الشفهى : من وسائله :** Oral Communication

الحديث الشفوى ؛ المباشر أو بالهاتف - المقابلات - الاجتماعات المؤتمرات - الندوات - المحاضرات - اللقاءات - التسجيلات الصوتية .

ـ هناك أيضا ، الاتصال المصور (غير اللفظى) ومن وسائله :
Nonverbal Communication

الصور والملصقات ـ الأفلام ـ الشرائح ـ التليفزيون .

ـ كذلك ، هناك الاتصال عن طريق الملاحظة :

وهنا ، يعتمدالاتصال على ، المشاهدة والرؤية والمعاينة ، وابداء الملاحظات .

اتجاهات الاتصال : (أو قنوات الاتصال)
للاتصال ثلاثة اتجاهات تحدد مسارة من المرسل الى المستقبل ولكل منهـا طبيعتـه وغاياته
هذه الاتجاهات ، هى :

١ ـ اتصال صاعد : Upward Communication
ويسمى ايضا « **الاتصال من أسفل الى أعلى** » .

ويكـون من المرءوس الى الرئيس ، كأن يكـون من المعلم الى وكيل المدرسة او مديرها أو من مدير المدرسـة مدير ادارة التعليم ... وهكذا .

والاتصال الصـاعد ، يعتبر صـورة من صـور الديموقراطية التى ينبغى توافرها فى المؤسسات والمنظمات المختلفة ومنها الحياة المدرسية ، وذلك اذا حسنت النوايا وتوفرت كفـاءة التنظيم وتحديد المسـئوليات ومعرفـة الحقوق والواجبات ، الأمر الذى يشيع الطمأنينة والراحة النفسية لدى العاملين ، فضلا عن رضاهم عن اعمالهم .

٣ ـ اتصال هابط : Downward Communication
ويسمى ايضا ، « **الاتصال من أعلى الى أسفل** » .

ويكـون من الرؤسـاء الى المرءوسـين بمختلف مستوياتهم الوظيفية ، سـواء فى المؤسسات العـامة أو التعليمية او غيرها ، كأن يكون من مدير ادارة التعـليم الى مدير المدرسة او من مدير المدرسة الى المعلمين أو من المعلمين الى التلاميذ .. وهكذا ويعتبر الاتصال الهـابط أحد الطرق الفعالة لتنفيذ السياسات ، والخطط والبرامج وكذلك شرح الأهداف ومن ثم تحقيقها .

وهنـا ، ينبغى أن نشـير الى أن هـذا النوع من الاتصال ، قد يصـحبه احيـانا عدم الرضـا من جانب المرءوسين ، وذلك لشعور البعض بقسوة الرئيس أو القائد

او المدير ، لاسيما اذا اتصف بالعنف ، او عرف عنـــه التسلط والتعسف وشاع ذلك بين مرءوسيه ٠

اتصـــال افقى : Lateral Communication

ويسمى ايضا « الاتصـــال المنتشر » ، ويكون بين المستويات الوظيفية المتشابهة او المتقاربة ، كان يتم بين ادارات التعليم بعضها البعض او الأقســـام المـــاثلة فى المؤسسات التعليمية او بين المعلمين بعضهم البعض وهكذا٠

وللاتصال الأفقى العديد من الفوائد بالنسبة للمجال التربوى ؛ فهو يؤكد الصلة بين المصدر (المرســـل) والمستقبل ويوثق العلاقات بينهما كما انه يعمل على تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين فى المجال الواحد الى جانب تدعيمـه للروابط بينهم ممـا يعود على العمـــل بالفـــائدة ٠

بعد ان أوضحنا مفهوم الاتصال وعناصره وشروطه وانواعـــه ٠ ثم اتجاهاته ووسائله ، نوضح ـ فيما يلى ـ مجالات الاتصال التربوى ثم مهام الادارة المدرسية فى عملية الاتصال ٠

مجالات الاتصـــال التربوى :

للاتصال التربوى مجالاته المتعددة ، وهـــذه المجالات تشـــمل العملية التعليمية بكافة جوانبها وتنظيماتها ، والذى نركز عليه هنا ، ما تختص به الادارة المدرســـية ويدخـل فى نطـــاق مهامهـــا ٠

هذا الاتصال ، يشمل الجوانب التاليـة :

ـ **الجوانب الادارية :** الاتصـــال بالأجهزة القيـــادية والادارات الاشرافية والدوائر المسئولة عن التعليم ـ التخطيط والتنظيم المدرسى ، اللوائح والقرارات والمنشورات المنظمة للعمل المدرسى ، الشئون المالية المتعلقة بالمدرسة ـ السجلات والعهد المدرسية ، الجداول المدرســـية بأنواعهـــا ـ متابعـــة حضور وانتظـــام وانصراف المعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرســـة ٠

- الجوانب الفنيـة :

العمليـة التعليمية وشـئون التدريس - مدى كفاءة المعلمين فى اعمالهم - التلاميذ والعملية التعليمية الانشـطة المدرسية - الاختبارات ووسـائل التقويم المختلفة ، المكتبـة المدرسـية ومكتبـات الفصول - المعينـات السمعية والبصرية - المختبرات والمرافق - التقارير الفنية .

- خدمة البيئة والمجتمع المحلى :

الاتصال بأوليـاء امـور الطلاب - الاتصال بالمهتمين بشـئون التعليم - الاتصال بالمهتمين بخدمـة البيئـة - الاتصال بالأهـالى من اجل خدمـة المجتمع .

ولكل من هذه الجوانب ، وسائل الاتصال المناسبة وأساليبه التى تحقق اهـدافه وغايـاته .

الاتصال التربوى ومهام الادارة المدرسية :

الاتصال التربوى ، عملية ادارية فى ظاهرها ، ولكنها عملية اجتماعية فى مضمونها ، عن طريقها ، تتفاعل مجموعة من العاملين.

وهى عمليـة نفسـية ايضا ، ذلك ان الوسـيلة المستخدمة ، هى تعبير عما يجول فى خاطر المصدر ، وهى - بالتالى - تحمل رد فعل عملى عن نفسية المستقبل ، ومن ثم فانها صورة من صور دينامية الجماعة البشرية .

فعملية الاتصـال تتضمن جانبا نفسـيا وانفعاليا ، قد تتأثـر به الحيـاة المدرسـية - الى حد ما - بالايجاب او السلب .

ولكن ، عندما يسـود المنـاخ المدرسى جو من العلاقات الانسانية والاحترام المتبـادل ، فإن ذلك يذيب ما قد يتراكم فى نفـوس العاملين مراعاة للصالح العام .

ويعتبر الاتصال عمليـة حيوية وأساسية لأى منظمة او مؤسسة

(ومنها المنظمات التربوية) ، وهى عملية مستمرة باستمرار بقاء المنظمة ، لا تقف عند وقت معين أو مرحلة معينة .

والاتصال ، ضرورة من ضروريات العمل ، اداريا أو فنيا أو تربويا ، وعن طريقه يتم انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .

على أن القصور أو التقصير فى عمليات الاتصال وأساليبه ، قد يحدث خللا فى أعمال المنظمة ، ويكون من نتائجه احداث بعض المشكلات التى تعوق نجاح المنظمة .

والادارة المدرسية مسئولة عن سلامة وفعالية الاتصال التربوى بين العاملين فيها ومجالات العمل بها ، ومن ثم ايجاد جو من العلاقات الطيبة بعيدا عن التحزب أو التعصب أو الانقسام أو التملق أو السير فى الركاب أو الاتجاه مع الريح ، وانتهاز الفرص والدس والتجسس والتقول (١) .

والاتصال التربوى الجيد فى مجال الادارة المدرسية له أثر كبير فى نجاح العملية التعليمية ، ويمكن ايضاح ذلك على النحو التالى :

- تستطيع الادارة المدرسية الاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة - كما يتراءى لها - فى أمور التخطيط والتنظيم المدرسى وكذلك فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين العملية التعليمية ومن بينها عقد الاجتماعات لمناقشة الامور أو تخصص صندوق لتلقى المقترحات أو الشكاوى .. الى غير ذلك من أساليب الاتصال مع مراعاة عدم المبالغة أو الافراط فى كل الحالات .

- تستطيع الادارة المدرسية عن طريق وسائل الاتصال توفير مناخ سليم لقيام العملية التعليمية وذلك بوقوف مدير المدرسة على شئون التعليم وأوجه النشاط بمدرسته ، وابداء ملاحظاته ومتابعتها .

---

(١) د. أبو الفتوح رضوان وآخرون - المدرس فى المدرسة والمجتمع - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٧٣ ص ٢٢٨ .

- ان يشعر العاملون فى المدرسة والمتصلون بها من أولياء امور التلاميذ واهل البيئة أو الحى بجو اجتماعى مشبع بالتعاطف والتآلف مع تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وان يكون رائد الجميع تحقيق الاهداف التربوية ونجاح العملية التعليمية .

- ان يكون مدير المدرسة بمثابة حلقة اتصال بين مدرسته وبين ما يعقد من ندوات أو مؤتمرات وما يتم من لقاءات تربوية أو ثقافية داخل مدرسته أو خارجها بهدف اليها منها سواء لأبناء المدرسة أو معلميها أو بيئتها او مجتمعها المحلى .

- ان لا يعيش مدير المدرسة فى برج عاجى ، بعيدا عن واقع مدرسته ومتطلبات العمل بها وان لا يحيط نفسه بسياج من العزة وبهالة من التعظيم حتى لا تحدث فجوة مفتعلة او جفوة بغيضة بينه وبين العاملين معه ، تلعب وسائل الاتصال فى احداثها دورا كبيرا .

وقبل ان ننهى حديثنا عن الاتصال ، نذكر شيئا عن اسلوب التعامل والعلاقة التى ينبغى أن تكون بين المسئولين وذوى الحاجة اليهم ، وهو ما جاء على لسان الوزير المصرى القديم « بتاح حتب » فى رسالته الى احد موظفى الدولة ، يقول :

« اذا كنت ممن يسعى اليهم الناس بالشكوى ، فكن هادئا عندما تسمع الى ما يريد الشاكى ان يقوله لك ، لا تصده قبل ان يفرغ كل مافى نفسه أو قبل ان ينتهى من قول كل ماجاء من اجله فان الشاكى يجب الاهتمام بقوله اكثر من تحقيق ما يطلبه ... وليس من المحتم ان تتنفذ له ما جاء فى شكواه ولكن حسن الاستماع اليه يريح قلبه » (١) .

- التعاون بين العاملين وبين القيادة والاجهزة الاشرافية .
- البعد عن البيروقراطية والتعقيدات الروتينية .

---

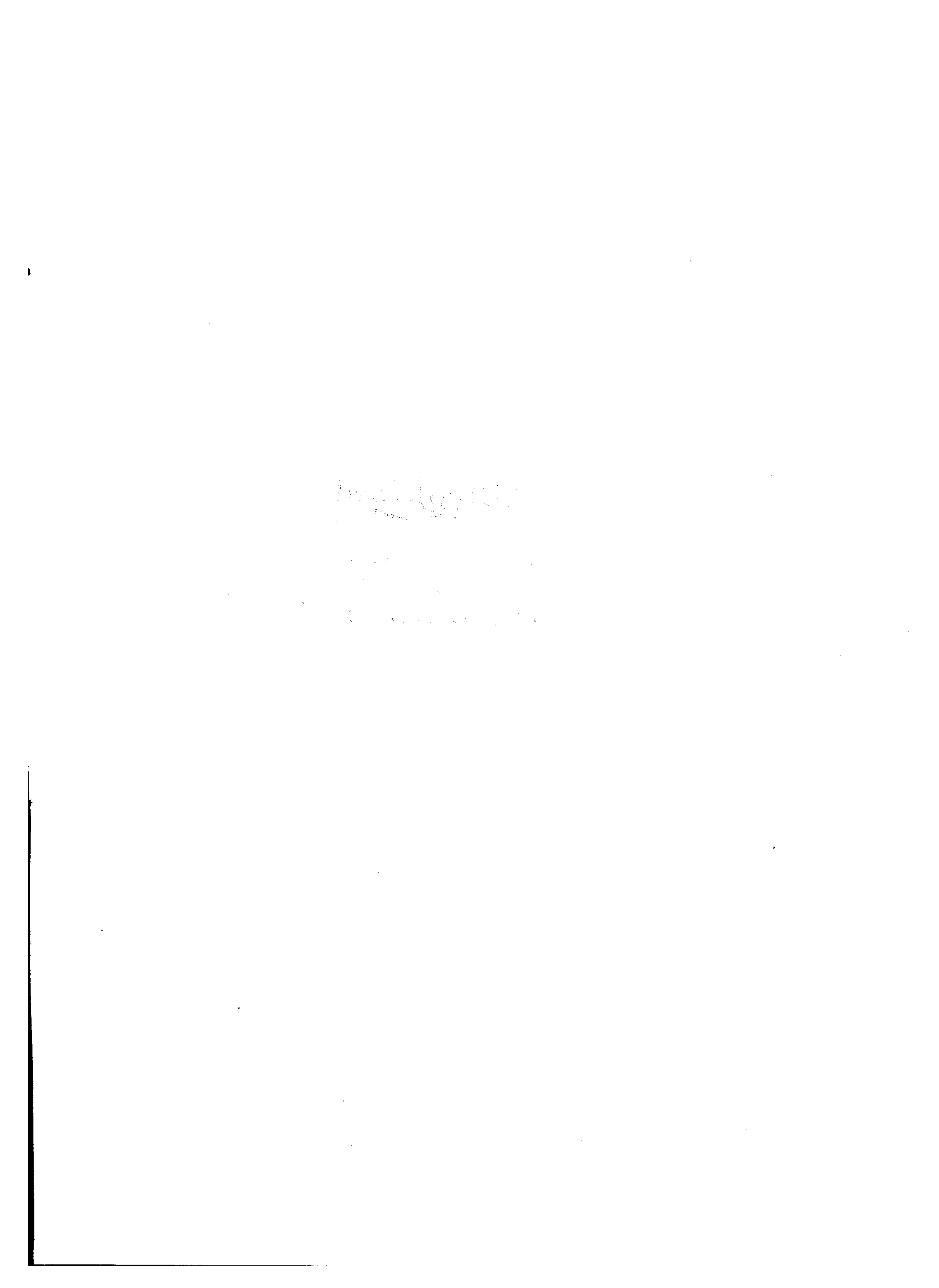
(١) د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا - أصول الادارة العامة - مرجع سابق ص ٤٩٢ - ٤٩٣ .

- سلامة وسائل الاتصال بين العاملين .
- التدريب الجيد للعاملين كلما تطلب الامر .
- تنمية كفايات العاملين ؛ عمليا ومهنيا .
- الانضباط والاعتدال والمرونة بحيث لا جمود ولا سلبية ولا تعنت .
- الامانة والاخلاق فى العمل .
- الحرص على تحقيق الأهداف بكفاءة .
- ملاءمة أسلوب العمل لمتطلبات العصر الحديث .
- استخدام الحوافز (اقتصادية - معنوية - نفسية) كمشجعات على العمل .
- الأخذ بمبادىء العلاقات الانسانية وتوافقها مع صالح العمل .
- المتابعة المستمرة مع جودة التقويم .

ولاشك أن لكل من هذه العوامل متطلباته وأساليب الأخذ به وتطبيقه ، ويمكننا - من خلال عقد مقارنة وجيزة بين ما نادى به الاسلام بمبادئه وتعاليمه وما تنادى به الادارة الحديثة - أن نجد أن الاسلام قد سبق - منذ مئات السنين - وقدم للبشرية ما نادى به المحدثون والمعاصرون ، وان اختلف الشكل وتشابه المضمون ، كما اسلفنا القول فى اكثر من موضع فى هذا الكتاب .

الفصل السادس

الادارة المدرسيـــــة
و
العـــلاقات الانســـانية



العــلاقات الانســانية

تعريفهــا ومفهومهــا :

تعددت التعاريف التى تناولت مفهوم العلاقات الانسانية ، نذكر فيما يلى بعضا منها :

- **العلاقات الانسانية** ، هى التداخل الذى يتم بين الأفراد ، وهم فى شكل مجموعات فى اى مجال من مجالات العمل ، وهى تعبير عما بين الجماعة من تفاعل وديناميكية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

- هى ذلك الميدان من الادارة الذى يهـــدف الى التكامل بين الافراد فى محيط العمل بالشكل الذى يدفعهم ويحفزهم الى العمـــل بانتاجية وبتعاون ، مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (١) .

- هى عمليــات حفز الافراد فى موقف معين بشكل فعال ، يؤدى الى الوصول الى توازن فى الاهداف يعطى المزيد من الارضاء الانسانى كما يساعد على تحقيق مطالب العمل ، اى ان العلاقات الانســـانية تؤدى الى ارتفاع فى الانتاجية وزيادة فى الفعالية التنظيمية عن طريق افراد سعداء يشعرون بالرضا عن اعمالهم (٢) .

- هى دراسة الأفراد اثنــاء العمل وليس الأفراد منفصلين ، وانما كأعضاء فى مجموعات عمل غير رسمية ، الأفراد كمديرين والأفراد كأعضاء فى النقابات والأفراد كأعضاء فى مشروعات ذات اهـــداف **اقتصادية (٣) .**

---

(١) د. صلاح الشنوانى - ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع - اسكندرية ١٩٨٣ ص ٤٩٧ .

(2) Scott, William G. **Human Relations in Management.** A Behavioral Science approach [Richard D. Irwan Inc. Homewood III, 1962, P. 3.

(3) Saltonstall, Robert, **Human Relations in administration,** Text and Cases. [McGraw-Hill Book Company. Inc., New-York, 1959. P.P. 4-5].

ومهمة الادارة هى تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معـا نحو تحقيق هـدف أو أهداف مشتركة ، ولكى تقـود الادارة الأفراد بطريقة فعالة ، فانه يتحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد ، وان تعرف كيف تكون منهم فريقا متعاونا يستطيع ان يحقق اقصى درجـة من الانتاجية .

كما يجب على الادارة أن توجـد التوازن الصحيح بين حاجات الافراد من ناحية وحاجات العمل من ناحية اخرى ، وهـذا التفهم العميق للعلاقات الانسانية يسـاعد الادارة على تحقيق ذلك .

- العلاقات الانسانية ، عملية تنشيط لواقع الافراد فى موقف معين ، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسى وتحقيق الأهـداف المرجـوة .

وبعبـارة أخـرى ؛

هى العمليات التى تحفز الافراد فى موقف معين بشكل فعال ، يؤدى الى الوصول الى توازن فى الأهداف بحيث يعطى المـزيد من الارضاء الانسانى ويسـاعد على تحقيق المطـلوب .

ويمكننا القول بأن العلاقات الانسانية ، هى المجال الذى يهدف الى التكامل بين الأفراد فى محيط العمـل بالطريقة التى تشجعهم وتحفزهم الى العمل بانتاجية كبيرة مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .

فالعلاقات الانسانية ، محورها الانسان وحاجاته وعواطفـه ورغباته ، وكلمـا كان هناك اهتمام بالانسان وتقدير لمشاعره واشباع لحاجاته ، كان هناك اهتمام من جانب الادارة بالعلاقات الانسانية ؛ ذلك أن العلاقات تبـدأ بالفرد ، فالفرد هو وحدة التنظيم الانسـانى الذى يحوى المجهود الجماعى ، والافراد هم اللبنات التى تقيم البناء الذى نطلق عليه ؛ النشاط الجماعى ، والعلاقات الانسانية هى الاسمنت الذى يجعل هـذا البناء متماسكا ، وعندما يشارك الأفراد فى هـذا

النشاط الجماعى ، فاننا نقول انهم يتعاملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض (١) .

واذا اتجهنا الى ادارة المنظمات ، نجد ان الهدف الرئيسى من اخذها بمبادىء العلاقات الانسانية ، يدور حول التوفيق بين ارضاء المطالب البشرية الانسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف الادارة أو المنظمة ، ومن ثم فانه لكى تحقق العلاقات الانسانية هدفها ، ينبغى توافر أربعة عناصر ، هى :

- ادراك طبيعة الافراد ومعرفة الفروق الفردية بينهم .
- اشباع الحاجات الانسانية .
- رفع الروح المعنوية .
- تحسين ظروف العمل .

حيث تتحقق العلاقات الانسانية فى محيط العمل عن طريق التركيز على الأفراد واثارة دافعيتهم وتوجيهها واشباع حاجاتهم والاهتمام بهم كأعضاء فى جماعة أو مجموعات وذلك من خلال المواقف السلوكية والاتصال الفعال والمشاركة والشورى والاهتمام بالنواحى الاجتماعية والنفسية .

والعلاقات الانسانية ليست العلاقات الشخصية والنوايا الحسنة والمعاملة اللينة على حساب العمل أو المجاملة فيه ، ولكنها علاقات العمل بين الافراد فى المؤسسة أو المنظمة والتى تتسم بالموضوعية مع الحفاظ على تحقيق الغايات والاهداف ومراعاة ظروف العمل وحاجات هؤلاء الافراد .

أساسيات العلاقات الانسانية :

لكى تتحقق فعالية العلاقات الانسانية ينبغى أن ترتكز على الأسس الآتية :

---

(١) د. صلاح الشنوانى – ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية – مرجع سابق ص ٤٩٨ .

ـ وجـود الرغبة لـدي العاملين في التعاون من اجـل صـالح العمـــل .

ـ توفر الثقــة بالنفس لــدى الجميع مع البعد عن الغــرور .

ـ ايمــان كل فــرد فى الجماعة بقيمــة الأفــــراد الآخرين واحترام رغباتهم .

ـ التصرف بوضوح على ضوء اهداف العمل .

ـ تدبير المواقف والظروف التى تساعد الافراد على نجـــاح العمل بما يحقق الاهداف (١) .

واقــع العــلاقات الانســانية :

عندما ننظر الى واقع العلاقات الانسانية فى المنظمات المختلفة، نــدرك انها تقــوم على ما يأتى :

ـ وجود المصالح المشتركة : بمعنى ان هناك اهدافا مشتركة بين المنظمة وما تقدمه من خدمات وما تسعى اليه من غايات وبين الأفراد العاملين بهــا وما لديهم من طموح ورغبات .

ـ مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد وما لديهم من اختلافات فى الميول وتباين فى الخصائص لها اثرها فى تقبلهم للعمل وتحمسهم لــه ورضاهم عنه وبالتالى فان هــذا يدفع بالعمل الى الأمام ويحقق أهداف المنظمة .

ـ الافادة من الدوافع لدى الأفراد بمعنى تنشيط العوامل الكامنة عند الفــرد والتي تحفزه للعمل وتزيد من انتاجه ، والادارة الواعية هى التى يمكنها استخدام الاساليب المناسبة للعاملين والتى تتوافق مع دوافعهم .

ـ احترام الانســان وتقدير ذاتــه ؛ وهذا يعنى الايمان بكيان الانسان ككل بطاقاته وقدراته الجسمية والفكرية والنفســـية وكذلك آمالــه وتطلعــاته .

وللادارة أن تتخذ فى سبيل تحقيق ذلك كله ما تراه مناســـبا لظروف المنظمة ، وما تقتضيه دواعى العمل ، وما يتلاءم وطبيعـــة الأفراد العاملين .

---

(١) انظر : محمد سليمان شعلان وآخرين ـ الادارة المدرسية والاشــراف الفنى ـ مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ١٩٦٩ ص ٧٢ .

منذ متى بدأ الأخذ بمبادىء العلاقات الانسانية
(نبـذة تاريخيـة)

تشير مصادر التاريخ الى قدم العلاقات الانسانية بين البشر بعضهم البعض وعلى مستوياتهم وأعمالهم المختلفة منذ وجودهم فى دنياهم ، غير انها لم تكن بالصورة التى نلمسها فى عصرنا الحاضر ، نظرا لتغير الظروف الاجتماعية وظروف العمل وظروف الحياة بصفة عامة ، فقد كانت العلاقات الانسانية - حينذاك - تتم بصورة مبسطة فى معظم مواقف الحياة .

وعندما نرجع الى بداية الأخذ بمبادىء العلاقات الانسانية فى العصر الحديث ، نجد أن كثيرا من الكتابات تشير الى اثر قيام الثورة الصناعية فى أوربا خلال النصف الثانى من القرن الثامن عشر الميلادى ، وما لزمها من مصانع وعمال وصلتهم بأصحاب العمل ، وما تبع ذلك من قيود على حركة العمال ، نقول اثر هذا كله فى توجيه انظار البعض الى الاهتمام بشئون العمال ، ومطالبهم الانسانية ، وقد عبروا عن احساسهم بما اشتملت عليه آراؤهم ومؤلفاتهم . وكان من بين هؤلاء « روبرت اوين » Robert Owen فى انجلترا سنة ١٨٠٠ م أو حول هذا التاريخ ، فقد كان فى مقدمة الذين طالبوا بحسن التعامل مع العمال ، وقد طبق هذا فى مصنعه آنذاك ، وكان منهم ايضا « اندرو اور » Andrew Ure (سنة ١٨٣٥ م) الذى ضمن كتابه : "Philosophy of Manufactures"

كثيرا من السلوك الانسانى للعمل والعمال واثر ذلك على الانتاج (١) ولكن هذه الآراء ووجهات النظر تلك ، لم تحظ بقبول لدى الكثيرين من اصحاب المصانع سواء فى انجلترا او فى الولايات المتحدة الامريكية التى انتشرت فيها ايضا الصناعة وما كانت عليه حالها فى هذه الفترة . وتتاليت بعد ذلك - السنوات ،

---

(1) See : Mantoux paul. The Industrial Revolution in the Eighteenth Century-an outline of the Beginning of the Modern Factory System in England. [The Macimillan Company, New York, 1927]..

وحدثت تغيرات اقتصادية وعلمية وسياسية والجتماعية شملت كثيرا من دول العالم ، وتغيرت معهـا الظرة الى العلاقات الانسانية والأخذ بهـا ، حيث بـدأ الاهتمام بها بجدية قبل ان يتصف القرن العشرون ، ومن ثم استخدام اصطلاح « العلاقات الانسانية » فى الأعمال الصناعية ومنهـا انتقل الى الاعمال الأخـــرى ومن بينها التعليم ومؤسساته .

والواقع ، ان لذلك العديد من الاسباب ، من أهمها :

- ازدياد نفوذ النقابات العمالية ومطالبتها المنظمات والمؤسسات بحقوق العمال .
- رغبة بعض المديرين فى الأخذ بالعلاقات الانسانية كوســـيلة لتحسين الادارة وفعاليتها .
- انتشار الوعى بين العمال وارتفاع المستوى التعليمى والثقافى للعاملين ونظرتهم الى القيادة نظرة المطالبة بالحقوق وعدم الخضوع للضغط والتعسف .
- اجــراء البحوث والدراســات والتجارب التى أثبتت جدوى الأخــذ بالعــلاقات الانســـانية ـ وضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى فى عملية الانتاج .

وسنشير الى ذلك ـ بشىء من التفصيل ـ فى موضع آخــر .

العلاقات الانسانية من المنظور الاسلامى :

اذا سلمنا بأن العلاقات الانسانية محورها الانسان ، بحاجاته وعواطفه ورغباته ، وتقدير مشاعره - دون خلل او تفريط من جانب العمل - فاننا نستطيع القول بأن الادارة ايا كان نوعها ، تسير فى طريقها الصحيح لتحقيق اهدافها المرجوة .

وقد حث الاسلام - ديننا الحنيف - على اجادة العمل واتقانه؛ « ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا أن يتقنه » ، ذلك أن الانسان يثاب من الله عز وجل اجادته لعمله ؛ « انا لا نضيع أجر من احسن عملا » .

كذلك ، دعا الاسلام الى طاعة الرئيس او ولى الأمر فى العمل مادام يحرص على تنفيذ أوامر الله ونواهيه ، « اذ لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » ؛ « واطيعوا الله ، واطيعوا الرسول واولى الأمر منكم » و « الدين المعاملة » .

وفى مقابل ذلك ، يتعين على ولى الأمر ، حسن التعامل ، فالله سبحانه وتعالى يأمر بالعدل والاحسان سواء فى تنظيم العمل او توزيع الخدمات ومن ثم ينبغى أن تسود المودة والتراحم بين أفراد المنظمة أو المؤسسة التعليمية لما له من اثر فى النفوس وتأثير على الحياة وسلوك الأفراد ، حيث يقول - عز من قائل - مخاطبا رسوله الكريم صلوات الله وسلامه عليه - : « فبما رحمة من الله لنت لهم . ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك » . فما بالنا نحن عامة البشر فى حياتنا وتعاملنا ؟؟ ولنضع قول نبينا نصب اعيننا : « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضو ، تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر » .

والاسلام يدعو القادة والرؤساء الى الأخذ بمبدأ الشورى والبعد عن الاستبداد ، والانفراد بالرأى او اتخاذ القرارات والبت فى الأمور بمفردهم ، فغياب مبدأ الشورى له عواقب غير محمودة ؛ « وامرهم شورى بينهم » ، « وشاورهم فى الأمر » ، « الدين النصيحة » . ويرى

انـه لم يكن أحـد أكثر مشـورة لأصحابه من رسـول الله صلى اللـه عليه وسلم ، ذلك انـه فى مشورة الآخرين ، تقدير لهم وتدعيم لموقف القائد أو الرئيس .

ودينا يدعونا الى التعاون فى عمل الخير ومن أجل الخير ، يقول سبحانه : « وتعاونوا على البـر والتقوى ولا تعاونوا على الاثـم والعدوان » ، ويقول المصطفى : « الله فى عون العبد ما دام العبد فى عون أخيـه » .

واسلامنا يحثنا على التمسك بالاخلاق الكريمة فى كل مجالات حياتنا ومن بينها العمل ، وقد امتدح الله سبحانه نبيـه الكـريم بقوله : « وانك لعلى خلق عظيم » .

وفى قول النبى عليه الصلاة والسلام : « انما بعثت لاتمم مكارم الاخلاق » . تأكيد لاهتمام الاسـلام بالجانب الخلقى فى حيـاة البشـر .

بالاضافة الى اعتبار « الكلمة الطيبة ، صدقة » . و « تبسمك فى وجـه أخيك ، صدقة » . ولنتذكر قوله تعالى : « وقولوا للنـاس حسـنا » .

والدين ، يدعونا الى العفو والتسامح ، دون المساس بمصـلحة العمل ، فغالبـا ما يكون العفو أو التسامح ، وسيلة للتقويم والاصلاح ، بل ودافعا للتقوى ؛ يقول جل شأنه :

« وان تعفوا ، أقرب للتقوى » (سورة البقرة آية ٢٧) .

« وان تعفوا وتفصحوا وتغفروا ، فان الله غفور رحيم » (سورة التغابن آية ١٤) .

« .. والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » . (سورة آل عمران آية ٣٤) .

والاسلام يحثنا على التواضع ولين الجانب ، والبعد عن الانانية والأثرة والزهو بالنفس ، فيقول الحق تبارك وتعالى مخاطبا رسوله صلوات الله وسلامه عليه :

« واخفض جناحك للمؤمنين » (سورة الحجر آية ٨٨) ، ويقول :

«ويؤثرون على إنفسهم ولو كان بهم خصاصة» . (سورة الحشر آيــة ٩) .

كذلك تضمن الاسلام الأخـذ بمبدأ الحوافز ، تشجيعا للعمــل المتقن وتقريرا للجهد الطيب يقول العليم الخبير : « من جاء بالحسنة، فـله عشر امثالها » .

ويقــول : « من ذا الذى يقرض الله قرضا حسنا ، فيضاعفه له».

وبعد ، فمن خلال هــذه الاشارات اليسيرة ، وغيرها العــديد والمتنوع الى جانب الامثلة والنماذج التطبيقية من حياة السلف الصالح، يكون الاسلام قد تناول مبادىء العلاقات الانسانية وارسى دعائمهامنذ زمن بعيــد قبل ان يفكر المتخصصون فى العصور الحديثة فى الأخـذ بها والدعوة لها ، وستظل مبادىء الاسلام القويمة وتعاليمه الرشيدة ، هى النبراس الذى يهدى البشرية فى دروب الحياة بصفة عامة وفى تعاملهم فى مجالات العمل وما تقتضيه أخلاقيات المهنة بصفة خاصة .

العلاقات الانسانية والفكر الادارى الحديث فى الغرب :

يعتبر كثيرون أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية ردا عمليــا على اصحاب فكرة الادارة العلمية والتى من بين رجالها ؛ « فردريك ونسلو تايلور » (١٨٥٦ ـ ١٩١٥ م) Fredrick Winslou Taylor والتى تعتبر أن للادارة أصولها وممارستها ، وأن للعمل تنظيماته ومتطلباته ، ولكل منهما وظائفه ، وأن العامل يعتبر امتدادا للآلة ، وليس ككائن حى

له حاجاته الشخصية والنفسية والاجتماعية ، وأن العلاقة بين المنظمة أو المؤسسة وبين العاملين فيها ، هى علاقة عمل لا تحظى العلاقات الانسانية فيها بنصيب (١) .

وعندما فكر المتخصصون فى الأخذ بمبادئ العلاقات الانسانية، كانت جودة العمل ، وزيادة الانتـاج من اهـم الدوافع التى وجهت انظارهم نحوها ، ذلك أن الاجهزة والآلات التى يستخدمها الانسان فى مصنعه أو عمله ، قد تكون محدودة الطاقة ، معلومة الجهد والقدرة على الانتاج ، فى حين أن الانسان بما وهبه الله من عقل وفكر وما أمده بـه من طاقة متجددة ، وقدرات متنوعة ومواهب متعددة ـ يتميز عن تلك الاجهزة والآلات بمرونته وقدرته على التكيف والتغير والابتـكار والابداع والتطوير ماشاء الله له من العمر فى هذه الحياة .

نقول ان زيادة الانتاج والتركيز على الناحية الاقتصادية ، كانت من اهم ما وجه فكر الاداريين فى العصر الحديث الى الأخذ بمبادىء العلاقات الانسانية ، وهذا ، بالاضافة الى انتشار الروح الديكتاورية بين اصحاب العمل ومرؤوسيهم ، لاسيما مع بداية القرن العشرين ، حيث نشطت الصناعة نسبيا ، ونشط معها استبداد القيادات ورؤساء الاعمال.

هنالك ، شرع المهتمون بالعلاقات الانسانية فى عرض وجهـات نظرهم فى صورة نظريات وآراء ، وروجوا للأخذ بها بعد ان ايدوها بالأدلة والبراهين ، لمن اعترض عليها او هاجمها او انتقص من جدواها ومما جاء فى مقدمة آرائهم الدفاعية عن العلاقات الانسانية ، ما يأتى :

اولا : ان القيادة أو الادارة لا تعنى القدرة على التحكم والتسلط بقـدر ما هى علاقة انسانية بين الرئيس ومرؤوسيه ، ولهذه مردودهـا على العمل والانتاج .

ثانيا : ان تقدم العلوم والفنون ، وتنوع المعرفة ، وتعدد أساليب

(1) See : Fredrick Winslow Taylor : "The Principles of Scientific Management [Harper and Brothers, New-York, 1947. P.P. 36-37].

الاتصال بين شعوب العالم ، والاهتمام بوسائل الانتاج والتدريب فى عالمنا المعاصر ، كل ذلك يستوجب الاخذ بالعلاقات الانسانية وتمرسها فى هذه المجالات ، سواء على المستوى المحلى او المستوى العالمى .

ثالثا : ان ارتفاع مستوى المعيشة وتزايد تكاليف الحياة ، يشغل مساحة كبيرة من فكر الفرد ، وبالتالى فان هـذا يؤثر على انتاجه وفعاليته فى العمل ، الأمر الذى دعا القادة والرؤساء الى تحويل هذا الفكر الى طاقة انتاجية عن طريق المكافئات التشجيعية والحوافز وشيوع العلاقات الانسانية .

رابعا : انه لنجاح الادارة ، لابد من توافر تنظيم سليم تحقق من خلاله اهداف المنظمة وغاياتها ، وهذا التنظيم ذو شقين ؛ أحدهما مادى ويختص بمكونات العمل وتجهيزاته وتوزيع مسئولياته ، والشق الثانى ؛ انسانى ، وهو ما يختص بالجانب البشرى ، من حيث طبيعة الافراد وقدرتهم على العمل ، ثم توجيه طاقاتهم للعمل ، ومن ثم ، يكون للعلاقات الانسانية دورها الهام فى نجاح الادارة فى عملها .

ولقد لمعت فى العصر الحديث أسماء كان لأصحابها سبق المناداة بالعلاقات الانسانية ، وقام بعضهم باجراء ابحاث ودراسات تناولت العلاقات الانسانية بين صفوف العمال ثم فى ميدان التعليم ، وكان من بين هؤلاء :

مارى باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣ م) Mary P. Follett
جورج التون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩ م) George Elton Mayo
وغيرهما .

وفى مقدمة الدراسات التى تمت فى مجال العلاقات الانسانية ، تلك التجربة التى اجريت على ثلاثين الفا من عمال شركة « هوثورن وسترن الكتريك » بشيكاغو فى الولايات المتحدة الامريكية ما بين عامى ١٩٢٤ - ١٩٢٧ م تحت اشراف « جورج التون مايو » (أحد اساتذة علم الاجتماع بجامعة هارفارد بأمريكا) وذلك عندما لاحظت الشركة ظاهرة التمرد وعدم الرضا بين هؤلاء العمال بالرغم

من توفر الظروف الملائمة للانتاج من حيث تنظيم ساعات العمل ، والراحة الجسمية للأفراد الى غير ذلك(١) **وقد تمخضت هذه الدراسة عن :**

١ — انه لابد من التخفيف من قيود العمل ، سواء من حيث ممارسة الضغوط الرئاسية او التعسف الادارى والتشدد فى تنفيذ التعليمات .

٢ — انه للاعتبارات الاجتماعية والنواحى المعنوية ، متمثلة فى الضغوط الرئاسية أو التعسف الادارى والتشدد فى تنفيذ وأنه ليس بالضرورة الاقتصار على الحوافز الاقتصادية فقط .

٣ — انه لمشاركة الأفراد مشاعرهم والعمل على حل مشكلاتهم ، والعدالة فى تقسيم العمل وتوزيعه ، الى جانب اشتراكهم فى اتخاذ القرارات ، من اهم عوامل نجاح القيادة .

٤ — أن اختيار قيادة للأفراد من بينهم — بطريق غير رسمى — أجدى على العمل أو المنظمة اكثر من القيادة الرسمية ذاتها ، او بعبارة اخرى ؛ التوافق بين التنظيمين ؛ الرسمى وغير الرسمى ، اكثر جدوى لنجاح العمل .

٥ — أنه ليس من الضرورى دائما ، ان يكون التخصص العالى ، هو أفضل السبل لتقسيم العمل وزيادة الانتاج .

٦ — أن الدراسات التى قامت وتدعو الى العلاقات الانسانية ، تعتبر ردا مباشرا او تحديا لأصحاب فكرة الادارة العلمية ، وفى مقدمتهم « تايلور » الذى اشرنا اليه من قبل .

ثم تبعت هذه الدراسة ، دراسات مماثلة فى مجال الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، قام بها متخصصون فى الادارة ، وقد أسفرت تلك الدراسات عن اهمية العلاقات الانسانية للعملية التعليمية بجوانبها المتعددة ؛ تذكر من بينهم : « جريفث » — Griffiths ، و « كورنل » Cornell و « بلاك مان » Blackman و « جنكنز » — Jenkins ، وغيرهم .

---

(١) انظر : د. محمد منير مرسى — الادارة التعليمية ط ٢ عالم الكتب القاهرة ١٩٧٧ ص ٣٩ .

وبالرغم من كثرة المروجين في الغرب - للعلاقات الانسانية ، الا ان هناك بعض المعارضين ، بل والمهاجمين لها ، نذكر منهم : « مالكولم ماكنير » - Malcolm McNair ، و « فيدلر » - Fiedler و « بيتر دراكر » P. Drucker ، وغيرهم .

وقد اجريت بعض الدراسات التى تعارض الانغماس فى العلاقات الانسانية ، حيث عبر اصحابها عن مخاوفهم من الاستمرار فيها ، خشية التأثير على العمل ونجاح الادارة فى عملها بتهاونها مع الافراد .

ولا يزال هناك - حتى الآن - مؤيدون ومعارضون للعلاقات الانسانية او مترددون عن الأخذ بها فى بعض دول العالم المعاصر .

والرأى عندنا ، ان العلاقات الانسانية من ضروريات نجاح الادارة على الا تتسم بالمجاملة على حساب العمل ، او بالاحرى الا يكون هناك ، افراط او تفريط ، ولنا فى تعاليم ديننا الاسلامى الأسلوب والوسيلة .

حاجة الادارة الى العلاقات الانسانية :

يرى المتخصصون فى مجال الادارة أن العلاقات الانسانية للعاملين فى المنظمة او المؤسسة التعليمية او غيرها ، هى الأساس الذى يجب أن يرتكز عليه العمل باعتبارها احدى المقومات الرئيسية لنجاح القادة الاداريين ، ومن أجل هذا ، يجب الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم واشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، وذلك بهدف حفزهم على تقديم انتاجية عالية ، ومن هنا ، ارتبطت العلاقات الانسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للادارة الحديثة ، وارتبط مفهوم العلاقات الانسانية بمفهوم الادارة الديموقراطية ارتباطا وثيقا .

ويرى هذا الفريق من المتخصصين ، أنه لا يوجد تعارض بين اشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة التى يعملون بها ، فاشباع حاجاتهم يدفعهم الى تقديم أعلى مستوى من الأداء ، كما ان القيادة التى تحرص على تحقيق هذه الأهداف تسعى جاهدة الى ارضاء واشباع حاجات هؤلاء المرؤوسين ؛ فالمدير او القائد يقوم بدور فعال فى تيسير الأمور وتسهيل القيام بالأعمال فى جو تعاونى منتج ، وذلك من خلال مساندته للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتفهمه لمشاعرهم ووجهات نظرهم ، والتعرف على مشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية والاهتمام بحقوقهم ، وايجاد التآلف والاندماج بينهم ، هذا ، فضلا على تفهمه لذاته هو ، وادراكه لنفسه وبعده عن المغالاة والغرور والتسلط .

وعلى هذا ، يمكننا القول بأن العلاقات الانسانية فى مجال الادارة ، هى اندماج الأفراد العاملين فى موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية ، وانها نظام عمل ، منظور اليه من زواياه الانسانية ، وذلك أن العمل داخل المنظمة ، سواء كانت تعليمية او غير ذلك ، يقتضى وجود علاقات بين الأفراد بعضهم البعض ، وهو ما يسمى بدينامية الجماعة ، او الحركة والتفاعل بين الأفراد فى العمل ، وهذه العلاقات ، قد تتغير وتتبدل أو تتطور

وفقا لظروف ومقتضيات العمل وكذلك بالنسبة لطبيعة الأفراد وتباين اتجاهاتهم ، بالاضافة الى انه قد يحدث تاثير وتاثر فى الآراء بين المدير او القائد وبين مرؤوسيه ، ولا غبار فى هذا ، مادام الأمر فى صالح العمل دون ما تزلف او تفريط ودون التخلى عن المسئولية واداء الواجب ٠

وفى ضوء ما سبق ، نستطيع ان نبرز طبيعة العلاقات الانسانية فى الادارة على النحو التالى :

١ - ينبغى ان يعامل الأفراد معاملة تحفظ عليهم كرامتهم ودون المساس بشخصياتهم ٠
٢ - ينبغى اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين لما لذلك من مردود على العمل ٠
٣ - ينبغى توافر واستمرار الحماس للعمل من قبل الأفراد واندماجهم فيه ٠
٤ - ينبغى ان لا يكون هناك تعارض بين مصلحة العمل واهدافه ومصلحة الأفراد ٠
٥ - ينبغى ان تسود العلاقات الانسانية بين العاملين بعضهم البعض ، وكذلك ، بين القائد أو الادارى وغيره من زملائه ورؤسائه فى القيادة أو الادارة ٠

العلاقات الانسانية والمجتمع المدرسى :

لاشك أن العمل المدرسى - بما فيه من نواحى ادارية وفنيـــة وانشطة تربوية متنوعة - فى حاجة ماسة الى العلاقات الانســـانية التى ينبغى أن تسود جو هذا العمل ، والذى يلعب العنصر البشـــرى دورا هاما فيه ؛ بل انه المحور الذى تدور حوله العملية التعليميـــة برمتهـــا .

واذا سلمنا بوجود التنظيمات الرسمية - بما تشمله من لوائـح ونشرات وتعليمات وغيرها - متضمنة كيفية سير العمل المدرسى ، فان العلاقات الانسانية - وهى الجانب المعنوى الذى نلمسه من واقع سلوك الأفراد - لا نجدها مدونة أو مكتوبة ضمن هذه التنظيمـــات الرسمية ، وقد لا تتضمنها اللوائح الداخلية لكل مدرسة ايضـــا ؛ فهى غير مرئية على الورق ، ولكنها تمارس ، ويمكن الاحســـاس بها وملاحظتها من خلال تنفيذ العمل .

فمدير المدرسة ؛ فى تعامله مع زملائه من المعلمين ومرؤوسـيه من الاداريين والفنيين وغيرهم فى مدرسته ، يحتاج الى الأخـــذ بمبادىء العلاقات الانسانية ، وهو يحتاج إليها ايضا فى تعامله مـــع رؤسائه فى القيادة أو السلطات العليا - على اختلاف مستوياتهـا - وكذلك الأجهزة الادارية والاشرافيـــة التى تتولى ادارة التعليم او التخطيط لسياســته او متابعة مناهجه وانشـطته ، الى غير ذلك من الشـئون التعليميـة .

وهو ايضا ، يحتاج اليها فى تعامله مع أولياء أمور الطـلاب ، والمهتمين بالتعليم فى البيئة المحيطة ، وابناء مجتمعه المحلى وغيرهم وكذلك فى ادارته للاجتماعات أو المجالس الى جانب حاجته اليهـــا مع ابنائه طلاب المدراسة .

ولهذا كله ، اثره الفعال على العملية التربوية ، التى يقف مدير المدرسة منها ، موقف الراعى اليقظ ، والمسئول الفطن والأب الحانى ،

دون تهــــاون او عنف ، ودون تنــازله عن مســئولياته او سلب لاختصاصاته .

والمعلم ، فى تعامله مع مدير المدرسة او الموجه او زملائه فى العمل او مع تلاميذه داخل فصولهم واثناء انشطتهم ، وتعامله مــع اوليــاء امورهم ، هو فى حاجة الى الأخــذ بمبــادىء العلاقات الانسانية ؛ فقد يكون المعلم سمحا ، سلسا فى تعـامله مع طلابه ، مشجعا لآرائهم ، مقدرا لمشاعرهم مما يدفعهم الى الاقبــال على مادته واجادتها وعدم الضيق بها وان كانت صعبة فى محتواها .

وعلى نقيض ذلك ، قد يكون المعلم سمجا ، معقدا فى تعـامله مع طلابه ؛ كأن يميل الى التــانيب والتوبيخ وتسـفيه الآراء وعــدم التشجيع ومجافاة الذوق والكياسة مما يشعر هؤلاء الطلاب بالاحباط وعدم الرضا والنفور من المادة بل ومن الدراسة بصفة عامة ، احيانا .

وقد يكون المعلم غزيرا فى مادة تخصصه او يستطيع السـيطرة على فصله وتقديم معلوماته لتلاميذه ، ولكنه يفتقد حسن التعــامل معهم ، وقد يترتب على ذلك ، نفور فريق منهم عن متابعة مادته او يتجرعها ولا يكاد يسيغها ، او يتقبلها من المعلم على مضض ، ومن ثم ترتبط كراهيته للمادة او فشله فى تحصيلها .

فالعلاقات الانســانية تلعب دورا كبيرا فى توجيــه العملية التعليميــة .

والتلميذ ؛ فى تعامله مع مدير مدرسته ، ومعلميه : وزملائه فى الدراسة ، وبقية العاملين فى المدرسة ، هو فى حاجة الى الأخــذ بمبادىء العلاقات الانسانية وممارسة ذلك فى مجتمعه المدرسى ، لها اثر كبير فى تكوين شخصيته .

وما نقوله عن المديــر والمعلم والتلميذ ، نقوله ايضــا - عن الادارى او المراقب او الموجه التربوى او المشرف الفنى ، بل وكذلك ، عن رجال الصف الثانى من العاملين والمستخدمين حيث ينبغى ان

تسود بينهم جميعا العلاقات الانسانية ، سواء فى تعاملهم او اتصالاتهم ببعضهم البعض ، سواء كانت هذه الاتصالات من الصغير الى الكبير او من الكبير الى الصغير أو بين الزملاء والأقران طبقا لأوضاعهم الوظيفية والمهام التى توكل اليهم وهو ما يعبر عنه فى مجال الاتصال التربوى بالنوعيات التالية : اتصال صاعد ، واتصال هابط ، واتصال افقى باعتبار ان عملية الاتصال هذه ، هى فى طبيعتها عملية ادارية ، اجتماعية ، نفسية .

ولنا ان ندرك كيف يكون الفارق بين العمل المدرسى بصورته التى تسودها المشاعر الانسانية والألفة الاجتماعية والجو الأخوى أو الأسرى الى جانب حب العمل والتحمس له والتعاون من اجل نجاحه وبين ذلك العمل الذى يفتقد هذا كله .

على اننا نكرر ، ان توافر العلاقات الانسانية ، لا ينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل ؛ فالادارة الناجحة ، هى التى تتوافق او تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية ، وبهما معا تتحقق أهداف العمل .

العلاقات الانسانية وعملية التوجيه فى الادارة :

ترتبط العلاقات الانسانية فى الادارة بعملية التوجيه باعتباره احد العناصر الهامة للعملية الادارية ، وباعتباره من وسائل الاتصال الفعالة ؛ فمن خلاله يتم توجيه العاملين والمرءوسين وترشيدهم فى العمل من اجل تحقيق الاهداف .

ذلك ، ان اغفال التوجيه ، قد يؤدى الى القصور والتسيب فى العمل او احداث خلل فيه ، على ان لا يتعارض التوجيه مع مسار العلاقات الانسانية ، اذ ينبغى ان يتم باسلوب لين وواضح ، وبعيد عن التسلط او الاساءة حتى يحقق الغاية منه ، مع مراعاة الفروق الفردية فى عملية التوجيه ، حيث انه من المعلوم ان الافراد او العاملين ليسوا كلهم سواء فى تقبل التوجيه وتنفيذه ، وان الهدف الرئيسى من التوجيه هو مصلحة العمل ، وهذه الاخيرة ، ينبغى ان تبنى على التعاون والتآزر بين افراد المنظمة او المؤسسة التعليمية والتغلب على ما قد يعترضهم من صعوبات ومشكلات تحد من نشاطهم او تقلل من فعاليتهم فى العمل .

والمسئول الكفء - سواء كان مديرا لمدرسة او رئيسا لاحدى دوائر العمل - هو الذى يعمل على توفير الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وارشادهم لأحسن اسلوب للعمل وطريقة للأداء .

ولا جدال ، ان اسلوب التوجيه من مدير لآخر ، والمدير الناجح هو الذى يستطيع أن يوجه مساعديه ومرءوسيه ليعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ، وهذا ، يتطلب من مدير المدرسة ، القدرة على اثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق اهداف التربية والتعليم ، وايجاد الترابط بين الاهداف الفردية والأهداف العامة ، كما يتطلب ذلك ، قدرة مدير المدرسة على توجيه المعلمين وحفزهم لبذل اكبر جهد ممكن للاسهام فى حل مشكلات مما قد يصادفهم فى الفصل او فى المدرسة او فى البيئة المحيطة بالمدرسة ..

ولاشك ان هذا يحتاج الى توجيه ايجابى سليم ، وعلى الادارة المدرسية يقع عبء تحقيق ذلك (١) .

هذا ، من جهة ، ومن جهة أخرى ، فان الاسلام بمبادئه القويمة يدعو الى حسن التوجيه والترشيد فى امور الحياة ، ذلك ان الدين النصيحة ، حيث يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله :

« الدين النصيحة ، قلنا لمن ؟ قال : لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » (٢) .

---

(١) د. ابراهيم عصمت مطاوع ، د. أمينة احمد حسن - الأصول الادارية للتربية ط١ دار الشروق - جدة ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م ص ٢٠٨ - ٢٠٩ .

(٢) رواه مسلم .

العلاقات الانسانية والحوافز :

ترتبط العلاقات الانسانية فى الادارة - من وجهة نظر الكثيرين - بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لهـا من اهميـة فى رفع مستوى الأداء فى العمـل .

أنـواع الحـوافز :

- حوافز ايجابية .
- حوافز سلبية .

اما الحوافز الايجابية ؛ فهى التى تقوم على اسـاس الترغيب والتحبيب . واما الحوافز السلبية ؛ فهى التى تقوم على اسـاس التخويف والترهيب . ولكل من النوعين اساليبه وطرائقه .

وينبغى أن نعرف أن توفر العلاقات الانسانية السليمة فى العمل، هو نفسـه ، يمثل حافـز ايجابيـا رئيسيا للعمل والاقبـال عليـه ؛ فمدير المدرسة الذى يتوفر لـه فى مدرسته مناخ تحكمه علاقات انسانية طيبة ، يقبل - بلا شك - على العمل بنشاط وروح عالية ، وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة الجهد ، والتحمس للعمل ، والعكس صحيح .

على أن الحوافز لا تقتصر على المعلمين وحدهم ، بل انهـا تشمل بقيـة العاملين فى المدرسة ، وكذلك التلاميذ ، كل بحسـب موقـع عمله .

وفى السطور التالية ، نذكر أهم أساليب الحوافز الايجابية :

أولا : الحوافز عن طريق اشباع الحاجات النفسية ، بحيث تدفع الفرد الى بـذل جهد أكبر فى العمل وذلك من خلال الاحساس بالأمن والطمأنينة فى العمل ، والاحترام والتقدير ، والعطف . ومحبة المدير او الرئيس وكذلك تمتعـه بالحرية فى التفكير والابتكار فى عمله ، ثم تحقيق ذاتـه وذلك بافساح المجال امامـه لابراز كفاءته وقدراته ،

مع توفير جو من الرضا والتقبل فى عـــلاقة الرئيس بالمرؤوسين ، بالاضافة الى وجود معايير ثابتة تحكم علاقات العمل .

ثانيا : الحوافز عن طريق اشباع الحاجات الاجتماعية ، وذلك عن طريق احساس الفرد بالانتماء الى الجماعة او المنظمة التى يعمل بهـا ، كالانتمـاء الى العاملين فى مجال التربية والتعليم ، وانـه متقبل من رفاقـه وجماعته ، وتربطـه بهم روابط تتمثل فى حسن التعامل ، وتبادل الافكار ، والتعبير عن المشاعر (١) .

ثالثا : الحوافز الاقتصادية او الماديـة عن طريق المكافئـات التشجيعية ، حيث تعتبر هـذه المكافئات أداة تحفيز مادية فعالة فى كثير من الأحيان اذا احسن استخدامها من حيث نوعها ومناسبة وقتها .

على انه ينبغى أن تقوم الحوافز على أسس سليمة ، من أهمها :

١ ـ جـودة الأداء فى العمـل .
٢ ـ مناسبة الحوافز لنـوع العمـل .
٣ ـ مراعـاة العدالة فى تطبيق الحوافز .
٤ ـ أن تكون الحوافز نتيجـة للتقييم السـليم .

ولاشك ، ان مدير المدرسة يلعب دورا كبيرا فى تحقيق هـذا كـله ، والادارة المدرسية الناجحة ، هى التى تعمل على توفير جـو من العلاقات الطيبة ، ذلك أن العاملين فيها مجموعة من البشـر يختلفون فى الاتجاهات والطباع ، ويتباينون فى المشاعر والأحاسيس ، وهم ايضا يختلفون فى سلوكياتهم ومشكلاتهم ، ومن ثم ، يتعين على الادارة المدرسية مراعاة ذلك .

---

(١) راجع : د. نواف كنعان ـ القيادة الادارية (ط ١) دار العـلوم ـ الرياض ١٤٠٠ هـ ـ ١٩٨٠ م ص ١٧١ .

نهـــــاية المطـــاف

أسس الادارة التربوية الناجحة :

بعد ان قمنـــا ـ فى الفصول السابقة بجولة تتبعية فى مســيرة الفــكر الادارى واروقتــه وانعطفنا مع رواده الى مجــــال الادارة التعليمية ، نرى ان نشــير الى اهم الأسس او العوامل التى تمكــن الادارة التربوية ـ على اختلاف مستوياتها وقطاعاتها ـ من النجــاح فى ممارساتها العملية وتحقيق اهدافها وغاياتها ٠

هـــذه الأسس ، هى :

- تولية الأصلح او وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ٠
- التخطيط السليم الذى يتسم بالشــمول والمرونــة ٠
- ترشــيد القيــادة على اسس علميــة موضوعية ٠
- تنظيــم العمــل وتنســيق الجهود ٠
- التشــاور والتناصح وجماعية القيادة ٠
- التدرج الوظيفى مع حسن استخدام السلطة ٠
- صحة صنع القرار واتخاذه وسلامة تنفيذه ٠
- تحمــل المسئولية بقــدر الجهد وطبيعة العمل ٠
- العــدالة والمســاواة وتجنب التحيز ٠

مـــلاحق الكتـــاب

١ ـ نص رســالة الامــام على بن ابى طالب ٠

٢ ـ نص رســالة طاهر بن الحسين ٠

٣ ـ المراجـــع العربيـــة ٠

٤ ـ المراجـــع الأجنبيـــة ٠

الرســــالة الأولى

كتاب الامام على الى الأشتر النخعى
عنــدما ولاه على مصــر

بسم الله الرحمن الرحيم

هذا ما أمر به عبد الله على أمير المؤمنين مالك بن الحـــارث الأشتر فى عهـده اليه ، حين ولاه مصر ؛ جباية خراجها ، وجهـــاد عدوها ، واستصلاح أهلها ، وعمارة بلادها .

أمره بتقوى الله ، وايثار طاعته ، واتباع ما أمر به فى كتابه ؛ من فرائضه ، وسنته ، التى لا يسعد أحد الا باتباعها ولا يشقى الا مع جحودها واضامتها ؛ وأن ينصر الله سبحانه بقلبـه ويده ولسانه ، فانه جل أسمه ، قد تكفل بنصر من نصره ، واعزاز من أعزه .

وأمره أن يكسر من نفســه عند الشــهوات ، ويزعمها عند الجمحات ؛ فان النفس أمارة بالسوء ، الا ما رحم الله .

ثم اعلم يا مالك ، انى قد وجهتك الى بلاد قد جرت عليهــا دول قبلك من عادل وجور ، وأن الناس ينظرون من أمورك فى مثـل ما كنت تنظر فيــه من أمور الولاة قبلك ، ويقولون فيك ما كنت تقوله فيهم ، وانما يستدل على الصالحين بما يجرى الله لهم على ألسن عباده ، فليكن أحب الذخائر اليك ذخيرة العمل الصالح ، فاملــك هواك ، وشح بنفسك عما لا يحل لك فان الشح بالنفس الانصاف منها فيما أحبت أو كرهت .

واشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتنم اكلهم فانهم صنفان : اما اخ لك فى الدين واما نظير لك فى الخلق ، يفرط منهم الزلل ، وتعرض لهـم العلل ، ويؤتى على ايديهم فى العمد والخطأ فأعطهم من عفــوك

وصفحك ، مثل الذى تحب ان يعطيك الله من عفوه وصفحه ، فانك فوقهم ، ووالى الأمر عليك فوقك ، والله فوق من ولاك ، وقد استكفاك أمرهم وابتلاك بهم ٠

ولا تنصبن نفسك لحرب الله فانه لا يدى لك بنقمه ، ولا غنى بك عن عفوه ورحمته ، ولا تندمن على عفو ، ولا تبجحن بعقوبة ، ولا تسرعن الى بادرة وجدت منها ممدوحة ، لا تقولن : مؤمر آمر فأطاع فان ذلك ادغال فى القلب ، ومنهكة للدين ، وتقرب من الغير ٠

واذا احدث لك ما انت فيه من سلطانك ابهة او مخيلة فانظر الى عظم ملك الله فوقك ، وقدرته منك على مالا تقدر عليه من نفسك ؛ فان ذلك يطامن اليك من طماحك ويكف عنك من غربك ، ويفى اليك بما عزب عنك من عقلك ٠

اياك ومساماة الله فى عظمته والتشبه به فى جبروته ، فان الله يذل كل جبار ، ويهين كل مختال ٠

انصف الله وانصف الناس من نفسك ، ومن خاصة اهلك ، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فانك الا تفعل تظلم ، ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده ، ومن خاصمه الله ادحض حجته وكان لله حربا ينزع او يتوب ، وليس شىء ادمى الى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته ، من اقامة على ظلم ٠ فان الله يسمع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد ٠

وليكن احب الأمور اليك أوسطها فى الحق ، واعمها فى العدل واجمعها لرضا الرعية ، فان سخط العامة يجحف برضا الخاصة وان سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة ٠

وليس احد من الرعية اثقل على الوالى مؤونة فى الرخاء ـ واقل معونة له فى البلاء ، واكره للانصاف ، واسأل بالالحاف واقل شكرا عند الاعطاء ، وابطأ عذرا عند المنع ، واضعف صبرا عند ملمات الدهر ـ من اهل الخاصة : وانما عماد الدين ـ وجماع المسلمين والعدة

للأعداء ـ العامة من الأمة ، فليكن صفوك لهم ، وميلك معهم ٠

وليكن أبعد رعيتك منك ، وأشنأهم عنـــدك ، اطلبهم لمعايب الناس فان فى الناس عيوبا الوالى أحق من سترها ، فلا تكشفن عمـا غاب منها ، فانما عليك تطهير ما ظهر لك ٠ والله يحكم على ما غاب عنك ، فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيتك ٠

أطلق عن الناس عقدة كل حقد واقطع عنك سبب كل وتــر ، وتغاب عن كل ما لا يضح لك ، ولا تعجلن الى تصديق ســـاع ، فان الساعى غاش ، وان تشـبه بالناصحين ٠ ولا تدخلن فى مشـــورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ٠ ويعدك الفقر ، ولا جبانا يضعفك على الأمور ، ولا حريصا يزين لك الشرة بالجـــور فان البخل والجبن والحرص غرائز شتى ، يجمعها سوء الظن بالله ٠

ان شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيرا ، ومن شركهم فى الآثام فــلا يكونن لك بطانه فانهم أعوان الأثمــة ، واخـوان الظلمة ، وأنت واجد منهم خير الخلف ممر له مثل آرائهم ونفاذهم ، وليس عليــه مثل آصارهم وأوزارهم ، ممن لم يعاون ظالما على ظلمــه ولا على اثمه ، أولئك أخف عليك مؤونة ، وأحسن لك معونة ، وأحنى عليك عطفا ، وأقل لغيرك الفا ٠

فاتخذ أولئك خاصة لخلواتك وحفلاتك ، ثم ليكن آثرهم عندك اقوالهم بمر الحق لك ، واقلهم مساعدة فيما يكون منك مما كره الله لأوليــائه ، واقعــا ذلك من هواك حيث وقع ٠

والصق بأهل الورع والصدق ، ثم رضهم على ان لا يطروك ولا يبجحوك بباطل لم تفعله ، فان كثرة الاطراء تحدث الزهو ، وتدنى من العــزة ٠

ولا يكون المحسن والمسىء عندك بمنزلة سواء ؛ فان فى ذلــك

تزهيدا لاهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لاهل الاساء على الاساءة، والــزم كلا منهم ما الــزم نفسه .

واعلم انــه ليس شىء بأدعى الى حسن ظن راع برعيته من احسانه اليهم وتخفيفه المؤونات عليهم ، وترك استكراهه اياهم على ما ليس له قبلهم ، فليكن منك فى ذلك امر يجتمع لك بــه حسن الظن برعيتك ، فان حسن الظن يقطع عنك نصبا طويلا ، وان احق من حسن به لمن حسن بلاؤك عنده وان احق من ساء ظنك به لمن ســـــاء بلاؤك عنــده .

ولا تنتقض سنة صالحة عمل بهــا صدور هذه الأمة ، واجتمعت بهــا الالفة ، وصلحت عليها الرعية ، ولا تحدثن سنة تضر بشىء من ماضى تلك السن فيكون الأجر لمن سنها ، والوزر عليك بما نقضـــت منهــا .

واكثر مدارسة العلماء ، ومناقشة الحكماء فى تثبيت ما صلح عليــه امر بلادك ، واقامة ما استقام به الناس قبلك .

واعلم ان الرعية طبقات لا يصلح بعضها الا ببعض ، ولا غنى ببعضها عن بعض ، فمنها جنود الله ، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل ومنها عمال الانصاف والرفق ، ومنها الجــزية ، والخراج من اهل الذمة ومسلمة الناس ومنها التجار واهل الصناعات، ومنها الطبقة السفلى من ذوى الحاجة والمسكنة ، وكل قد سمى الله له سهمه . ووضع على حــده وفريضته فى كتابه أو سنة نبيــه صلى الله عليه وآلــه ، وعهدا منه عندنا محفوظا .

فالجنود ، باذن الله حصون الرعية ، وزين الولاة ، وعـــز الدين ، وسبل الأمن ، وليس تقــوم الرعية الا بهم ، ثم لاقوام الجنود الا بما يخرج الله لهم من الخراج ، الذى يقوون به على جهاد عدوهم، ويعتمدون عليــه فيما يصلحهم ، ويكون من وراء حاجتهم .

ثم لاقوام لهذين الصنفين الا بالصنف الثالث من القضاة والعمال

والكتاب ، لما يحكمون من المعاقد ويجمعون من المنافع ، ويؤتمنون عليه من خواص الأمور وعوامها ٠

ولا قوام لهم جميعا الا بالتجار وذوى الصناعات ، فيما يجتمعون عليـه من موافقهم ويقيمونه من اســواقهم ، ويكفونهـم من الترفق بأيديهم مالا يبلغـه رفق غيرهم ٠

ثم الطبقة السفلى من أهل الحاجة والمسكنة الذين يحق رفدهم ومعونتهم ٠ وفى الله لكل سعة ، ولكل على الوالى حق بقدر ما يصلحه ٠

وليس يخرج الوالى من حقيقة ما الزمه الله تعالى من ذلك الا بالاهتمام والاستعانة بالله وتوطين نفسه على لزوم الحق ، والصبر عليـه فيما خف عليه أو ثقل ٠

فول من جنودك انصحهم فى نفسك لله ولرسوله ولامامك وانقاهم جيبا وافضلهم حلما ؛ ممن يبطىء عن الغضب ؛ ويستريح الى العذر ، ويرأف بالضعفاء ، وينبو على الأقوياء وممن لا يثيره العنف ، ولا يقعـد به الضعف ٠

ثم الصدق بذوى المروءات والأحساب وأهل البيوتات الصالحة والسوابق الحسنة ، ثم أهل النجدة والشجاعة ، والسخاء والسماحة ، فانهم جماع من الكرم وشعب من العرف ٠

ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما ، ولا يتفاقمن فى نفسك شىء قويتهم به ولا تحقرن لطفـا تعاهدتهم به وان قل ، فانـه داعية لهم الى بـذل النصيحة لك ، وحسن الظن بك ٠ ولا تدع تفقد لطيف أمورهم اتكالا على جسيمها فان لليسير من لطفك موضعا ينتفعون بـه ، وللسجيم موقعا لا يستغنون عنه ٠

وليكن آثر رؤوس جندك عندك من واساهم فى معونته ، وافضل عليهم من جـدته ، بما يسعهم ويسع من وراءهم من خلوف أهليهم ،

حتى يكون همهم هما واحدا فى جهاد العدو ، فانه عطفك عليهم يعطف قلوبهم عليك ، وان افضل قرة عين الولاة استقامة العدل فى البلاد ، وظهور مودة الرعية ، وانه لا تظهر مودتهم الا بسلامة صدورهم ، ولا تصح نصيحتهم الا بحيطتهم على ولاة أمورهم وقلة استثقال دولهم ، وترك استبطاء انقطاع مدتهم ، فافسح فى آمالهم وواصل فى حسن الثناء عليهم وتعديد ما ابلى ذوو البلاء منهم ، فان كثرة الذكر لحسن فعالهم تهز الشجاع ، وتحرض الناكل ، ان شاء الله .

ثم اعرف لكل امرىء منهم ما ابلى ، ولا تضيفن بلاء امرىء الى غيره ولا تقصرن به دون غاية بلائه ، ولا يدعونك شرف امرىء الى أن تعظم من بلائه ما كان صغيرا ، ولاضعة امرىء الى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما .

وأردد الى الله ورسوله ما يضلعك من الخطوب ويشتبه عليك من الامور ؛ فقد قال الله تعالى لقوم احب ارشادهم : (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم ، فان تنازعتم فى شىء فردوه الى الله والرسول) فالرد الى الله : الأخذ بمحكم كتابه ، والرد الى الرسول : الأخذ بسنته الجامعة غير المفرقة .

ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيتك فى نفسك ، ممن لا تضيق به الأمور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى فى الزلة ، ولا يحصر من الفى الى الحق اذا عرفه ، ولا تشرف نفسه على طمع ولا يكتفى بأدنى فهم دون اقصاه ، وأوقفهم فى الشبهات وآخذهم بالحجج ، واقلهم تبرما بمراجعة الخصم ، واصبرهم على تكشف الامور ، وأصرمهم عند اتضاح الحكم ، ممن لا يزدهيه اطراء ، ولا يستميله اغراء ، وأولئك قليل ثم اكثر تعاهد قضائه وافسح له فى البذل ما يزيل علته ، وتقل معه حاجته الى الناس ، واعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك ليأمن بذلك اغتيال الرجال له عندك ، فانظر فى ذلك نظرا بليغا ؛ فان هذا الدين قد كان اسيرا فى أيدى الاشرار ، يعمل فيه بالهوى ، وتطلب به الدنيا .

ثم أسبغ عليهم الأرزاق فان ذلك قوة لهم على استصلاح انفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك او ثلموا أمانتك .

ثم تفقد أعمالهم وابعث العيون من اهل الصدق والوفاء عليهم، فان تعاهدك فى السر لأمورهم حدوة لهم على استعمال الامانة والرفق بالرعيــة .

وتحفظ من الأعوان فان أحد منهم بسط يــده الى خيانة اجتمعت بهــا عنيــه عندك أخبــار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبة فى بدنــه ، وأخذته بما أصاب من عمله ثم نصبته بمقــام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته عار التهمة .

وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله ، فان فى صلاحه وصلاحهم صلاحا لمن سواهم ، ولاصلاح لمن سواهم الا بهم ، لأن الناس كلهــم عيال على الخراج واهــله .

وليكن نظرك فى عمارة الأرض ابلغ من نظرك فى استجلاب الخراج ، لأن ذلك لا يدرك الا بالعمارة ، ومن طلب الخراج بغيــر عمارة أخرب البلاد ، وأهلك العباد ، ولم يستقم أمره الا قليلا .

فان شكوا ثقلا او علة أو انقطاع شرب او بالة او حــــالة ارض اغتمرها غرق ، او اجحف بهــا عطش ، خففت عنهم بما ترجو أن يصلح به امرهم .

ولا يثقلن عليــك شىء خففت به المؤونة عنهم ، فانه ذخــــر يعودون به عليك فى عمارة بلادك ، وتزين ولايتك ، مع استجلابك حسن ثنائهم ، وتبجحك باستفاضة العدل فيهم معتمدا فضل قوتهم بما ذخرت عندهم من اجمالك لهم ، والثقة منهم بما عودتهم من عدلك عليهم فى رفقك بهم ، فربما حدث من الامور ما اذا عولت فيه عليهم من بعد احتملوه طيبة أنفسهم به ، فان العمران محتمل ما حملته ، وانما يؤتى خراب الأرض من اعوان اهلها ، وانما يعوذ اهلهــــا

لاشراف انفس الولاة على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء وقلة انتفاعهم بالعبر .

ثم انظر فى حال كتابك فول على امورك خيرهم ، واخصص رسائلك التى تدخل فيها مكايدك واصرارك باجمعهم لوجوه صالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة ، فيجترىء بها عليك فى خلاف لك بحضرة ملاء .

ولا تقصر به الغفلة عن ايراد مكاتبات عمالك عليك ، واصدار جواباتها على الصواب منك فيما يأخذ لك ويعطى منك ، ولا يضعف عقدا اعتقده لك ، ولا يعجز عن اطلاق ما عقد عليك ، ولا يجهل مبلغ قدر نفسه فى الأمور ، فان الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل .

ثم لا يكن اختيارك اياهم على فراستك واستنامتك وحسن الظن منك ، فان الرجال يتعرفون لفراسات الولاة بتصنعهم وحسن حديثهم ، وليس وراء ذلك من النصيحة والأمانة شىء ، ولكن اختبرهم بما ولوا للصالحين قبلك ، فاعمد لاحسنهم كان فى العامة اثرا ، واعرفهم بالأمانة وجها ، فان ذلك دليل على نصيحتك لله ولمن وليت امره .

واجعل لراس كل امر من امورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها ، ولا يتشبث عليه كثيرها ، ومهما كان فى كتابك من عيب تغابيت عنه الزمته

ثم استوص بالتجار وذوى الصناعات وأوص بهم خيرا ، المقيم منهم والمضطرب بماله والمترفق ببدنه ، فانهم مواد المنافع ، وأسباب المرافق وجلابها من المباعد والمطارح ، فى برك وبحرك ، وسهلك وجبلك ، وحيث لا يلتئم الناس لمواضعها ولا يجترئون عليها ، فانهم سلم لا تخاف بائقته وصلح لا تخشى غائلته .

وتفقد امورهم بحضرتك ، وفى حواشى بلادك . واعلم – مع ذلك أن فى كثير منهم ضيقا فاحشا ، وشحا قبيحا واحتكار للمنافع ،

وتحكما فى البياعات ، وذلك باب مضرة للعامة وعيب على الولاة ؛ فامنع من الاحتكار ، فان رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم ، منع منه . وليكن البيع بيعا سمحا ؛ بموازين عدل ، وأسعار لا تجحف بالفريقين من البائع والمبتاع ، فمن قارف حكرة بعد نهيك اياه فنكل بـه وعاقبه فى غير اسراف .

ثم الله الله فى الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم من المساكين والمحتاجين وأهل البؤسى والزمنى فان فى هذه الطبقة قانعا ومعترا؛ واحفظ لله ما استحفظك من حقه فيهم ، واجعل لهم قسما من بيت مالك ، وقسما من غلات صوافى الاسلام فى كل بـلد ، فان للأقصى منهم مثل الذى للأدنى وكل قد استرعيت حقـه . فلا يشغلنك عنهـم بطر فانك لا تعذر بتضييعك التافه لاحكامك الكثير المهم ، فلا تشخص همك عنهم ولا تصعر خدك لهم ، وتفقد أمور من لا يصل اليك منهم ، ممن تقتحمه العيون وتحقره الرجال ، ففرغ لأولئك ثقتك من اهـل الخشية والتواضع ، فليرفع اليك امورهم .

ثم أعمل فيهم بالاعذار الى الله يوم تلقاه فان هؤلاء من بين الرعية احوج الى الانصاف من غيرهم ، وكل فاعذر الى الله تأدية حقـه اليـه .

وتعهد أهـل اليتم وذوى الرقـة فى السن ممن لا حيـلة لـه ، ولا ينصب للمسألة نفسه ، وذلك على الولاة ثقيل ، والحق ثقيل ؛ وقد يخففه الله على أقوام طلبوا العاقبة فصبروا أنفسهم ووثقوا بصدق موعود الله لهم .

وأجعل لذلى الحاجات منك قسما تفرغ لهم فيـه شـخصك ، وتجلس لهم مجلسا عاما فتتواضع فيه لله الذى خلقك ، وتقعد عنهم واعوانك من أحراسك وشرطك ؛ حتى يكلمك متكلمهم غير متتعتع فانى سمعت رسول الله ﷺ ، يقول فى غير موطن : (لن تقدس أمة لا يؤخذ للضعيف فيها حقه من القوى غير متتعتع) .

ثم احتمل الخرق منهم والعى ، ونح الضيق والأنف يبسط الله

عليك بذلك اكناف رحمته ، ويوجب لك ثواب طاعته ، واعط ما أعطيت هنيئا ، وامنع فى اجمال واعذار .

ثم أمور من أمورك لابد من مباشرتها ، منها اجابة عما لك بما يعيا عنه كتابك ، ومنها اصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تحرج به صدور اعوانك ، وامض لكل يوم عمله ، فان لكل يوم ما فيه .

واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت ، وأجزل تلك الأقسام وان كانت كلها لله ، اذا صلحت فيها النية ، وسلمت منها الرعية .

وليكن فى خاصة ما تخلص به لله دينك اقامة فرائضه التى هى له خاصة ، فأعط الله من بدنك فى ليلك ونهارك ، ووف ما تقربت به الى الله من ذلك كاملا غير متلوم ولا منقوص ، بالغا من بدنك ما بلغ .

واذا قمت فى صلاتك للناس فلا تكون منفرا ولا مضيعا فان فى الناس جن به العلة ، وله الحاجة ؛ وقد سألت رسول الله عليه وآله وسلم حين وجهنى الى اليمن : كيف أصلى بهم ؟ فقال : «صل بهم كصلاة أضعفهم ، وكن بالمؤمنين رحيما .

وأما بعد ، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ، فان احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق ، وقلة علم بالأمور ، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصغير ، ويقبح الحسن ويحسن القبيح ، ويشاب الحق بالباطل ، وانما الوالى بشر لا يعرف ما توارى عنه الناس به من الأمور ، وليست على الحق سمات تعرف بها ضروب الصدق من الكذب ، وانما انت احد رجلين : اما امرؤ سخت نفسك بالبذل فى الحق ، ففيم احتجابك من واجب حق تعطيه ، أو فعل كريم تسديه او مبتلي بالمنع فما أسرع كف الناس عن مسألتك اذا ابسو من بذلك ! مع ان اكثر

حـاجـات الناس اليك مما لا مؤونه فيه عليك ، من شكاة مظلمة ، أو طلب انصاف فى معاملة ٠

ثم أن الوالى خاصـة وبطانة ، فيهم اسـتئثار وتطاول ، وقلـة انصاف فى معاملة ، فاحسم مادة أولئك بقطع أسباب تلك الأحوال ، ولا تقطعن لأحد من حاشـيتك وحامتك قطيعة ، ولا يطمعن منك فى اعتقاد عقدة تضر بمن يليها من الناس فى شرب أو عمل مشـتـرك ، يحملـون مؤونته على غيرهم ، فيكون مهنأ ذلك لهم دونك ، وعيبـه عليك فى الدنيا والآخـرة ٠

والزم الحق من لزمه من القريب والبعيد ، وكن فى ذلك صابرا محتسبا ، واقعا ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع ، وابتغ عاقبته بما يثقل عليك منه ، فان مغبة ذلك محمودة ٠

وان ظنت الرعية بك حيفا فأصحر لهم بعذرك ، واعدل عنك ظنونهم باصحارك ، فان فى ذلك رياضـة منك لنفسـك ، ورفقـا برعيتك ، واعذار تبلغ به حاجتك من تقويمهم على الحق ٠

ولا تدفعن صلحا دعاك اليه عدوك ولله فيه رضـا ، فان فى الصلح دعة لجنودك وراحة من همومك ، وامنا لبلادك ، ولـكن الحذر كل الحذر من عدوك بعد صلحه فان العدو ربما قارب ليتغفـل فخذ بالحزم ، واتهم فى ذلك حسن الظن ٠

وان عقدت بينك وبين عدوك عقدة ، أو البسته منك ذمة فخط عهدك بالوفاء ، وارع ذمتـك بالأمانة ، واجعـل نفسـك جنة دون ما أعطيت ، فانه ليس من فرائض الله شىء الناس اشد عليه اجتماعا مع تفرق أهوائهم ، وتشتت آرائهم ، من تعظيم الوفاء بالعهود وقـد لزم ذلك المشركون فيما بينهم دون المسلمين ، ولما استوبلوا من عواقب الغـدر ، فلا تغدرن بذمتك ولا تخيسـن بعهدك ولا تختلن عـدوك ، فانه لا يجترىء على الله الا جاهل شقى وقد جعل الله عهده وذمتـه أمنا افضاه بين العباد برحمته وحريما يكنون الى منعته ، ويستفيضون الى جواره فلا ادغال ، ولا مدالسة ولا خداع فيه ٠

ولا تعقد عقدا تجوز فيه العلل ؛ ولا تعولن على لحن قول بعد التأكيد والتوثقة ، ولا يدعونك ضيق أمر لزمك فيه عهد الله الى طلب انفساخه بغير الحق ، فان صبرك على ضيق أمر ترجو انفراجه وفضل عاقبته ، خير من غدر تخاف تبعته ، وأن تحيط بك من الله فيه طلبه ، فلا تستقبل فيها دنياك ولا آخرتك .

اياك والدماء وسفكها بغير حلها ، فانه ليس شيء أدعى لنقمة ، ولا أعظم لتبعة ، ولا أحرى بزوال نعمة ، وانقطاع مدة . من سفك الدماء بغير حقها .

والله سبحانه مبتدىء بالحكم بين العباد فيما تسافكوا من الدماء يوم القيامة فلا تقوين سلطانك بسفك دم حرام ، فان ذلك مما يضعفه ويوهنه ، بل يزيله وينقله .

ولا عذر لك عند الله ولا عندى فى قتل العمد لأن فيه قود البدن ، وان ابتليت بخطأ وافرط عليك سوطك أو سيفك أو يدك بالعقوبة ، فان فى الوكزة فما فوقها مقتلة فلا تطمحن بك نخوة سلطانك عن أن تؤدى الى أولياء المقتول حقهم .

واياك والاعجاب بنفسك ، والثقة بما يعجبك منها ، وحب الاطراء فان ذلك من أوثق فرص الشيطان فى نفسه ، ليمحق ما يكون من احسان المحسنين .

واياك والمن على رعيتك باحسانك ، أو التزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك ، فان المن يبطل الاحسان ، والتزيد يذهب بنور الحق ، والخلف يوجب المقت عند الله والناس قال الله تعالى : (كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون) .

واياك والعجلة بالأمور قبل أوانها ، أو التساقط فيها عند اسكانها أو اللجاجة فيها اذا تنكرت أو الوهن عنها اذا استوضحت . فضع كل أمر موضعه ، واوقع كل عمل موقعه .

واياك والاستئثار بما الناس فيه اسوة ، والتغابى عما تعنى به مما قد وضح للعيون ، فانه مأخوذ منك لغيرك ، وعما قليل تنكشف عنك أغطية الأمور ، وينتصف منك للمظلوم .

املك حمية انفك ، وسورة جدك ، وسطوة يدك ، وغرب لسانك ، واحترس من كل ذلك بكف البادرة ، وتأخير السطوة ، حتى يسكن غضبك ، فتملك الاختيار ، وان تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد الى ربك .

والواجب عليك ان تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة، أو سنة فاضلة ، أو اثر نبينا صلى الله عليه وآله أو فريضة فى كتاب الله ، فتقتدى بما شاهدت مما علمنا به فيها ، وتجتهد لنفسك فى اتباع ما عهدت اليك فى عهدى هذا ، واستوثقت به من الحجة لنفسى عليك ، لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك الى هواها .

وانا اسأل الله بسعة رحمته ، وعظيم قدرته على اعطاء كل رغبة ، ان يوفقنى واياك لما فيه رضاه ، من الاقامة على العذر الواضح اليه والى خلقه ، مع حسن الثناء فى العباد ، وجميل الأثر فى البلاد ، وتمام النعمة ، وتضعيف الكرامة ، وأن يختم لى ولك بالسعادة والشهادة ، انا اليه راغبون . والسلام على رسول الله صلى الله عليه وآله الطيبين الطاهرين والسلام .

الرســالة الثانيــة

كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبـد الله (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

« اما بعد ، فعليك بتقـوى اللـه وحده لا شريك له وخشـيته ، ومراقبته عز موجل ، ومزايلة سخطه . واحفظ رعيتك فى الليــل والنهار . والزم ما البسك الله من العافية بالذكر لمعادك وما انت صائر اليه وموقوف عليه ومسئول عنه ، والعمل فى ذلك كله بما يعصمك من الله عز وجل وينجيك يوم القيامة من عقابه واليم عذابه . فان الله سبحانه قد احسن اليك واوجب الرافة عليك بمن استرعاك امرهم من عباده ، والزمك العدل فيهم ، والقيام بحقه وحدوده عليهم ، والذب عنهم ، والدفــع عن حريمهم ومنصــبهم والحق لدمائهم ، والأمن لسربهم ، وادخال الراحم عليهم ، ومؤاخذك بمــا فرض عليك ، وموقفك عليه ، وسائلك عنه ، ومثيبك عليه بما قدمت واخرت .

ففرغ لذلك فهمك وعقلك وبصرك ولا يشغلك عنه شاغل ، وانه راس امرك وملاك شانك ، واول ما يوقفــك الله عليه . وليـكن اول ما تلزم به نفســك وتنسب اليه فعلك المواظبــة على ما فرض الله عز وجل عليك من الصلوات الخمس والجماعة عليها بالناس قبلك ، وتوقعها على سننها ، من اسباغ الوضوء لها وافتتاح ذكر الله عز وجل فيها ، ورتل فى قراءتك ، وتمكن فى ركوعك وسجودك وتشهدك ، ولتصرف فيه رايك ونيتك ، واحضض عليه جماعة ممن معك وتحت يدك ، واداب عليها ، فانهــا كمــا قال الله عز وجــل : (تنهى من الفحشاء والمنكر) (٢) .

---

(١) المصدر ـ مقدمة ابن خلدون ـ طبع دار الشعب بالقاهرة ص ٢٧٣ ـ ٢٧٦.

(٢) سورة العنكبوت : ٤٥ .

ثم اتبع ذلك بالأخذ بسنن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، والمثابرة على خلائقه واقتفاء أثر السلف الصالح من بعده ، واذا ورد عليك أمر فاستعن عليه باستخارة الله عز وجل وتقول وبلزوم ما أنزل الله عز وجل فى كتابه من أمره ونهيه وحلاله وحرامه ، وائتمام ما جاءت به الآثار عن رسول الله ﷺ ، ثم قم فيه بالحق لله عز وجل. ولا تميلن عن العدل فيما أحببت أو كرهتا لقريب من الله أو لبعيد .

واثر الفقه وأهله ، والدين وحملته ، وكتاب الله عز وجل والعاملين ، فان أفضل ما يتزين به المرء الفقه فى الدين ، والطلب له ، والحث عليه والمعرفة مما يتقرب به الى الله عز وجل ، فانه الدليل على الخير كله ، والقائد اليه والآمر به ، والناهى عن العاصى والموبيقات كلها ، ومع توفيق الله عز وجل يزداد المرء معرفة واجلالا له ودركا للدرجات العلى فى الميعاد ، مع ما فى ظهوره للناس من التوقير لأمرك والهيبة لسلطانك ، والأنسة بك والثقة بعدلك .

وعليك بالاقتصاد فى الأمور كلها فليس شىء أبين نفعا ولا أخص أمنا ، ولا أجمع فضلا منه ، والقصد داعية الى الرشد ، والرشد دليل على التوفيق والتوفيق قائد الى السعادة ، وقوام الدين والسنن الهادية بالاقتصاد فآثره فى دنياك كلها .

ولا تقصر فى طلب الآخرة والأجر والأعمال الصالحة والسنن المعروفة ومعالم الرشد والاعانة ، والاستكثار من البر والسعى له اذا كان يطلب به وجه الله تعالى ومرضاته ، ومرافقة أولياء الله فى دار كرامته واعلم أن القصد فى شأن الدنيا يورث العز ويمحص من الذنوب ، وانك لن تحوط نفسك من قائل ولا تنصلح أمورك بأفضل منه ، فأته واهتد به تتم أمورك وتزد مقدرتك وتصلح عامتك وخاصتك واحسن ظنك بالله عز وجل تستقم لك رعيتك ، والتمس الوسيلة اليه فى الأمور كلها تستدم به النعمة عليك .

ولا تتهمن احدا من الناس فيما توليه من عملك قبل أن تكشف أمره ، فان ايقاع التهم بالبرآء والظنون السيئة بهم آثم ، فاجعل

من شأنك حسن الظن بأصحابك واطرد عنك سوء الظن بهم وارفضه يعنك ذلك على استطاعتهم ورياضتهم . ولا تتخذن عدو الله الشيطان فى أمرك معمدا ، فانه يكتفى بالقليل من وهنك ويدخل عليك من الغم بسوء الظن بهم ما ينقص لذاذة عيشك . واعلم أنك تجد بحسن الظن قوة وراحة . وتكتفى به ما احببت كفايته من أمورك ، وتدعو الناس الى محبتك والاستقامة فى الامور كلها . ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرافة برعيتك ان تستعمل المسألة والبحث عن أمورك . والمباشرة لأمور الأوليـــاء وحياطة الرعيـة والنظر فى حوائجهم ، وحملى مؤوناتهم ، أيسر عندك مما ســـوى ذلك ، فانه اقوم للدين واحيى للسـنة .

واخلص نيتك فى جميع هذا وتفرد بتقديم نفسك تفرد من يعلم انه مسئول عما صنع ، ويجزى بما أحسن ومؤاخذ بما أساء . فان الله عز وجل جعل الدين حرزا وعزا ، ورفع من اتبعه وعززه .

واسلك بمن تسوسه وترعاه نهج الدين وطريقة الأهدى . واقم حدود الله تعالى فى أصحاب الجرائم على قدر منازلهم وما استحقوه، ولا تعطل ذلك ولا تتهاون به ، ولا تؤخر عقوبة اهل العقوبة ، فان فى تفريطك فى ذلك ما يفسد عليك حسن ظنك واعتزم على امرك فى ذلك بالسنن المعروفة ، وجانب البدع والشبهات يسلم لك دينـــك وتتم لك مروءتك .

واذا عاهدت عهدا فاوف به ، واذا وعدت الخير فانجزه ، واقبل الحسنة وادفع بها واغمض عن عيب كل ذى عيب من رعيتك . واشدد لسانك عن قول الكذب والزور ، وابغض أهل النميمة ، فان أول فساد أمورك فى عاجلها وآجلها ، تقريب الكذوب والجراة على الكذب ، لأن الكذب رأس المآثم ، والزور والنميمة خاتمها ، لأن النميمة لا يسلم صاحبها ، وقائلها لا يسلم له صاحب ولا يستقيم له أمر ، واحبب اهل الصلاح والصدق ، وأعز الأشراف بالحق ، وأعن الضعفاء وصل الرحم ،

وابتغ بذلك وجه الله تعالى واعزاز امره ، والتمس فيه ثوابه والدار الآخـــرة .

واجتنب سوء الأهواء والجور ، واصرف عنها رايك ، واظهر براءتك من ذلك لرعيتك ، وانعم بالعـدل سـياستهم ، وقم بالحـق فيهم ، وبالمعرفة تنتهى بك الى سبيل الهدى . واملك نفسك عنـــد الغضــب ، وآثــر الحـلم والوقــار ، واياك والحــدة والطيش والغرور فيما انت بسبيله .

واياك ان تقول انا مسلط افعل ما اشاء فان ذلك سريع الى نقص الراى وقلة اليقين بالله عز وجل . واخلص لله وحده النية فيـــه واليقين بـــه .

واعلم ان الملك لله سبحانه وتعالى يؤتيه من يشاء وينزعه ممن يشاء . وان تجد تغير النعمة وحلول النقمة الى احد اسرع منه الى جهلة النعمة من اصحاب السلطان ، والمبسوط لهم فى الدولة اذ كفروا نعم الله واحسانه ، واستطالوا بما اعطاهم الله عز وجل من فضله .

ودع عنك شره نفسك ولتكن ذخائرك وكنوزك التى تدخر وتكنز البر والتقوى ، واستصلاح الرعية ، وعمارة بلادهم والتفقد لأمورهم والحفظ لدمائهم ، والاغاثة لملهوفهم .

واعلم ان الأموال اذا اكتنزت وادخرت فى الخزائن لا تنمو ، واذا كانت فى صلاح الرعية واعطاء حقوقهم وكف الأذية عنهم نمت وزكت وصلحت بها العامة ، وترتبت بها الولاية وطاب بها الزمان ، واعتقد فيها العز والمنفعة فليكن كنز خزائنك تفريق الأموال فى عمارة الاسلام واهله ، ووفر منه على اولياء امير المؤمنين قبلك حقوقهم ، واوف من ذلك حصصهم ، وتعهد ما يصلح امورهم ومعاشهم ، فانك اذا فعلت ذلك اقرت النعمة لك ، واستوجبت المزيد من الله تعـالى ، وكنت بذلك على جبايـــة اموال رعيتك وخراجك اقدر وكان الجميع لما شملهم من عدلك واحسانك اساس لطلمتك وطب نفسا بكل ما ادت ،

واجهد نفسك فيما حددت لك فى هذا الباب ، وليعظم حقك فيه ٠ وانما يبقى من المال ما انفق فى سبيل الله وفى سبيل حقه واعرف للشاكرين حقهم واثبهم عليه واياك ان تنسيك الدنيا وغرورها هـول الآخرة فتهاون بما يحق عليك ، فان التهاون يورث التفريط والتفريط يورث البـوار وليكن عملك للـه عز وجـل وفيـه ، وارج الثواب منه ، فان الله سبحانه قد اسبغ عليك فضـله واعتصم بالشـكر ، وعليه فاعتمد ، يزدك الله خيرا واحسانا فان الله عز وجل يثبت شـكر الشاكرين واحسان المحسنين ٠

ولا تحقرن ذنبا ، ولا تمالئن حاسدا ، ولا ترحمن فاجرا ، ولا تصلن كفورا ولا تداهنن عدوا ، ولا تصدقن نماما ، ولا تؤمنن غدارا ، ولا توالين فاسـقا ، ولا تتبعن غاويا ، ولا تحملن مرائيـا ، ولا تحقرن انسـانا ، ولا تردن سـائلا فقيرا ، ولا تحسن باطلا ، ولا تلاحظن مضحكا ، ولا تخلفن وعدا ، ولا تزهون فخرا ، ولا تظهرن غضبا ، ولا تباينن رجاءا ، ولا تمشين مرحا ، ولا تزكين سفيها ، ولا تفرطن فى طلب الآخرة ،ولا ترفعن للتمام عينا ، ولا تغمضن عن ظالم رهبة منه أو محاباة ولا تطلبن ثواب الآخرة فى الدنيا ٠

واكثر مشاورة الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم ، وخذ عن اهل التجـارب وذوى العقـل والراى والحكمـة ٠ ولا تدخلن فى مشـورتك اهل الرفة والبخل ولا تسمعن لهم قولا ،فان ضررهم اكثر من نفعهم٠

وليس شىء أسرع فسادا لما استقبلت فيه أمر رعيك من الشح ٠ واعلم انك اذا كنت حريصا كنت كثير الاخذ قليل العطية ٠ واذا كنت كذلك لم يستقم أمرك الا قليلا ، فان رعيتك تعقد على محبتك بالكف عن أموالهم وترك الجور عليهم ووال من صافاك من أوليائك بالافضال عليهم وحسن العطية لهم واجتنب الشح ، واعلم انه اول ما عصى به ربه ، وان العاصى بمنزل الخزى ، وهو قول الله عز وجل : (ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون)(١) ٠ فسهل طريـق

---

(١) سورة التغابن – الآية ١٦ ٠

الجود بالحق ، واجعل للمسلمين كلهم فى فيئك خطا ونصيبا ، وايقن وأن الجود افضل اعمال العباد ، فأعده لنفسك خلقا وارض به عملا ومذهبا وتفقد الجند فى دواوينهم ومكاتبهم وأدرعليهم ارزاقهم ، ووسع عليهم فى معايشهم ، يذهب الله عز وجل بذلك فاقتهم ، فيقوى لك امرهم ، وتزيد قلوبهم فى طاعتك وامرك خلوصا وانشراحا . وحسب ذى السلطان من السعادة ان يكون على جنده ورعيته ذا رحمة فى عدله وعطيته وانصافه وعنايته وشفقته وبره وتوسعته . فزابل مكروه احد البابين باستشعار فضل الباب الآخر ولزوم العمل به ، تلق ان شاء الله تعالى به نجاحا وصلاحا وفلاحا .

واعلم ان القضاء من الله تعالى بالمكان الذى ليس فوقه شىء من الأمور ، لأنه ميزان الله الذى تعدل عليه احوال الناس فى الأرض وباقامة العدل فى القضاء والعمل تصلح الرعية وؤمن السبل ، وينتصف المظلوم ، وتأخذ الناس حقوقهم ، وتحسن المعيشة ، ويؤدى حق الطاعة ، ويرزق الله العافية والسلام ، ويقيم الدين ، ويجرى السنن والشرائع فى مجاريها . واشتد فى أمره الله عز وجل . وتورع عن النطف (٢) . وامض لاقامة الحدود . واقلل العجلة ، وأبعد عن الضجر والقلق ، واقنع بالقسم ، وانتفع بتجربتك ، وانتبه فى صحتك ، واسدد فى منطقك ، وانصف الخصم ، وقف عند الشبهة ، وابلغ فى الحجة ، ولا يأخذك فى أحد من رعيتك محاباة ولا مجاملة ، ولا لومة لائم ، وتثبت وراقب ، وانظر ، وتفكر ، وتدبر ، واعتبر ، وتواضع لربك ، وارفق بجميع رعيتك ، وسلط الحق على نفسك ، ولا تسرعن الى سفك دم ، فان الدماء من الله عز وجل بمكان عظيم ، فاياك انتهاك لها بغير حقها .

وانظر هذا الخراج الذى استقامت عليه الرعية ، وجعله الله للاسلام عزا ورفعة ، ولأهله توسعة ومنعة ، ولعدوه كبتا وغيظا ، ولأهل الكفر من معاديهم ذلا وصغارا ، فوزعه بين أصحابه بالحق والعدل والتسوية والعموم ، ولا تدفعن شيئا منه عن شريف لشرفه .

---

(٢) أى ابتعد عن مواطن الشبهات .

ولا عن غني لغنـاه ، ولا عن كاتب لك ، ولا عن احـد من خاصـتك ولا حاشيتك ، ولا تأخذن منه فوق الاحتمال له ، ولا تكلف امرا فيـه شطط ، واحمل الناس كلهم على أمر الحق ، فان ذلك اجمع لالفتهم والزم لرضاء العامة .

واعلم انك جعلت بولايتك خازنا حافظا وراعيا . وانما سـمى اهل عملك رعيتك لانك راعيهم وقيمهم ، فخذ منهم ما اعطوك من عفوهم(١) ، ونفـذه فى قوام أمرهم وصـلاحهم وتقويم اودهم . واستعمل عليهم أولى الراى والتدبير والتجربة والخبرة بالعلم والعدل بالسياسة والعفاف . ووسع عليهم فى الرزق ، فان ذلك من الحقـوق اللازمة لك فيما تقلدت واسـند اليك ، فلا يشغلك عنه شاغل ولا يصرفك عنه صارف ، فانك متى آثرته وقمت فيه بالواجب استدعيت به زيادة النعمة من ربك ، وحسن الأحدوثة فى عملك ، واستجررت به المحبة من رعيتك واعنت على الصـلاح فدرت الخيرات ببلدك ، وفشت العمـارة بناحيك ، وظهـر الخصب فى كورك(٢) ، وكثر خراجك وتوافرت اموالك ، وقويت بذلك على ارتياض جندك ، وارضـاء العامة بافاضة العلماء فيهم من نفسك ، وكنت محمود السياسة مرضى العدل فى ذلك عند عدوك ، وكنت فى أمورك كلها ذا عدل وآله وقوة وعدة . فنافس فيها ولا تقدم عليها شيئا تحمد عاقبة أمرك ان شاء الله تعـالى .

واجعل فى كل كورة من عملك اميناً يخبرك خبر عمالك ويكتب اليك بسيرهم واعمالهم . حتى كانك مع كل عامل فى عمله معاينـا لأموره كلها . واذا أردت ان تأمرهم بأمر فانظر فى عواقب ما اردت من ذلك ؛ فان رأيت السلامة فيه والعافية ورجوت فيه حسن الدفاع والصنع فامضه ، والا فتوقف عنه ، وراجع اهل البصر والعلم به ، ثم خذ فيه عدته ، فانه ربما نظر الرجـل فى امره وقـد اتاه على ما يهوى ، فاغواه ذلك واعجبه ، فان لم ينظر فى عواقبه اهلكه ونقض

---

(١) ما يفضل عن النفقة .

(٢) مدنك .

عليه امره . فاستعمل الحزم فى كل ما اردت وباشره بعد عون الله عز وجل بالقوة واكثر من استخارة ربك فى جميع امورك .

واافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، واكثر مباشرته بنفسك ، فان لغد امورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذى اخرت. واعلم ان اليوم اذا مضى ذهب بما فيه . فاذا اخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين فيشغلك ذلك حتى تمرض منه ، واذا امضيت لكل يوم عمله ارحت بدنك ونفسك ، وجمعت امر سلطانك .

وانظر احرار الناس وذوى الفضل منهم ممن بلوت صفاء طويتهم ، وشهدت مودتهم لك ، ومظاهرتهم بالنصح والمحافظة على امرك ، فاستخلصهم دخلت عليهم الحاجة واحتمل مؤونتهم واصلح حالها ، حتى لا يجدو لخلتهم مناقرا(١) . وافرد نفسك بالنظر فى امور الفقراء والمساكين ومن لا يقدر على رفع مظلمته اليك ، والمحتقر الذى لا علم له بطلب حقه ، فسل عنه احفى (٢) مسألة وكل بأمثاله اهل الصلاح فى رعيتك ، ووهم برفع حوائجهم وخلالهم (٣) اليك لتنظر فيما يصلح الله به امرهم وتعاهد ذوى الباساء ويتمامهم وارامهم ، واجعل لهم ارزاقا من بيت المال اقتداء بأمير المؤمنين اعزه الله تعالى فى العطف عليهم والصلة لهم ، ليصلح الله بذلك عيشهم ، ويرزقك به بركة وزيادة ، واجر للأضرار (٤) من بيت المال ، وقدم حملة القرآن منهم والحافظين لأكثره فى الجراية على غيرهم . وانصب لمرضى المسلمين دورا تأويهم وقواما يرفقون بهم ، واطباء يعالجون اسقامهم ، واسعفهم بشهواتهم ما لم يؤد ذلك الى سرف فى بيت المال .

واعلم ان الناس اذا اعطوا حقوقهم وافضل امانيهم لم يرضهم ذلك ولم تطب انفسهم دون رفع حوائجهم الى ولاتهم ، طمعا فى نيل

---

(١) مفاخرا .

(٢) اهتم بامره .

(٣) حاجاتهم .

(٤) فاقدوا البصر .

الزيادة وفضل الرفق بهم . وربما تبرم المتصفح لامور الناس لكثرة ما يرد اليه ، ويشغل ذكره وفكره منها ما يناله به من مؤونة ومشقة . وليس من يرغب فى العدل ويعرف محاسن اموره فى العاجل وفضل ثواب الآجل كالذى يستقل ما يقربه من الله تعالى وتلتمس به رحمته .

واكثر الاذن للناس عليك واراهم وجهك ، وسكن لهم جواسـك ، واخفض لهم جناحك ، واظهر لهم بشرك ، ولن لهم فى المسألة والنطق ، واعطف عليهم بجـودك وفضلك ، واذا اعطيت فاعط بسـماحة وطيب نفس والتماس الصنيعة والأجر من غير تكدير ولا امتنان ، فان العطية على ذلك تجارة مربحة ان شاء الله تعالى :

واعتبر بما ترى من امور الدنيا ومن مضى من قبلك من اهـل السلطان والرياسة فى القرون الخالية والأمم البائدة .

ثم اعتصم فى احوالك كلها بالله سبحانه وتعالى ، والوقوف عند محبته والعمل بشريعته وسنته ، وباقامة دينه وكتابه ، واجتنب ما فارق ذلك وخالفه ودعا الى سخط الله عز وجل .

واعرف ما يجمع عمالك من الأموال ، وما ينفقون منها ، ولا تجمع حراما ، ولا تنفق اسرافا ، واكثر مجالسة العلماء ومشاورتهم ومخالطتهم ، وليكن هـواك اتبـــاع السنن واقامتها ، وايثار مكارم الأخلاق ومعاليهـا ، وليكن اكرم دخلائك وخاصـتك عليك من اذا رأى عيبا لم تمنعه هيبتك من انهاء ذلك اليك فى سـتر واعلامك بما فيه من النقص ، فان اولئك انصح اوليائك ومظاهريك .

وانظر عمالك الذين بحضرتك وكتابك فوقت لكل رجل منهم فى كل يوم وقتا يدخل فيه بكتبه ومؤامراته وما عنده من حوائج عمال وامور الدولة ورعيتك ، ثم فرغ لما يورد عليك من ذلك سمعك وبصرك وفهمك وعقلك ، وكرر النظر فيه والتدبر له فما كان موفقا للحق والحزم فامضه ، واستخر الله عز وجل فيه ، وما كان مخالف لذلك فاصرفه الى المسألة عنه ، والتثبت منـه .

ولا تمنن على رعيتك ولا غيرهم بمعروف تؤاتيه اليهم ، ولا تقبل من أحد الا الوفاء والاستقامة والعون فى أمور المسلمين ، ولا تضعن المعروف الا على ذلك .

وتفهم كتابى اليك وامعن النظر فيه والعمل به ، واستعن بالله على جميع امورك واستخره ، فان الله عز وجل مع الصلاح واهله . وليكن اعظم سيرتك وافضل رغبتك ما كان الله عز وجل رضا ، ولدينه نظاما ، ولأهله عزاء وتمكينا ، وللملة والذمة عدلا وصلاحا . وانـا اسـأل الله عز وجل أن يحسن عونك وتوفيقك ورشـدك وكلامتك والسـلام » ؟ .

المراجـع العربيــة

- القــرآن الكريم .
- الحديث الشريف .

١ - د. ابراهيم درويش - **التحليل الادارى** - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٣ م .

٢ - د. ابراهيم عصمت مطاوع ، د. أمينة احمد حسن - **الأصول الادارية للتربية** - دار الشروق - جدة ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م .

٣ - ابن تيميــة - **مجموع الفتــاوى** - الجزء ٢٨ - مكتبة المعارف - الرباط (بدون تاريخ) .

٤ - ابن خلدون - **العبر وديوان المبتدأ والخبر** - (المقدمة) - دار الكتاب اللبنانى للطباعة والنشر - بيروت ١٩٥٦ - ١٩٦١ م .

٥ - ابن خلدون - **المقدمــة** - دار الشعب - القاهرة (دون تاريخ) .

٦ - ابن خلدون (عبد الرحمن بن خلدون) - **التعريف بابن خلدون ورحلته شرقا وغربا** - دار الكتاب اللبنانى للطباعة والنشر - بيروت ١٩٧٩ م .

٧ - أبو الحسن الماوردى - **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** - مكتبة البابى الحلبى - القاهرة ١٣٨٠ هـ / ١٩٦٠ م .

٨ - أبو الحسن الماوردى - **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** - القاهرة ١٣٨٦ هـ / ١٩٦٦ م .

٩ - أبو الحسن الماوردى - **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** - دار الكتب العلمية - بيروت ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م .

١٠ - ابو العباس احمد بن على القلقشندى - **صبح الأعشى فى صناعة الانشا (١٤ جزء)** - وزارة الثقافة والارشاد القومى - المؤسسة المصرية العامة للتاليف والترجمة والطباعة والنشر - القاهرة ١٣٨٣ر هـ / ١٩٦٣ م ٠

١١ - د٠ ابو الفتوح رضوان وآخرون - **المدرس فى المدرسة والمجتمع** - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٧٣ م ٠

١٢ - ابو حامد الغزالى - **التبر المسبوك فى نصيحة الملوك** - مكتبة الجندى - القاهرة ١٣٧٨ هـ / ١٩٦٧ م ٠

١٣ - ابو نصر الفارابى - آراء **أهل المدينة الفاضلة** - مكتبة صبيح - القاهرة (دون تاريخ) ٠

١٤ - د٠ احمد رشيد - **دراسة عن الادارة العلمية - (منشورات تراث الانسانية)** - العدد ٣ - المجلد الرابع - القاهرة ١٩٧٢ م ٠

١٥ - د٠ احمد زكى صالح - **علم النفس فى الادارة والصناعة** - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٦٧ م ٠

١٦ - د٠ احمد شكرى ، د٠ عرفات عبد العزيز - **التخطيط للتربية فى المجتمع الاسلامى** - بحث مقدم لندوة خبراء التربية الاسلامية - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالمشاركة مع كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بمكة المكرمة - مطبوعات مركز البحوث التربوية والنفسية ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م ٠

١٧ - احمد عبد الغفور عطار - **آداب ورسائل اخرى فى التربية الاسلامية (تحقيق)** - الطبعة الثانية - بيروت ١٣٨٦ هـ / ١٩٦٧ م ٠

١٨ - ادجار جونستون - **النشاط المدرسى فى المرحلة الثانوية** - ترجمة د٠ محمد على العريان - دار القلم - القاهرة ١٩٦٤ م ٠

١٩ - الامام محمد عبده - **الاسلام دين العلم والمدنية** - تحقيق طاهر الطناحى - المجلس الأعلى للشئون الاسلامية - القاهرة ١٣٨٤ هـ / ١٩٦٤ م ٠

٢٠ - الشيخ عبد الحى الكتانى - **نظام الحكومة النبوية المسمى بالتراتيب** - (جزءان) - دار احياء التراث العربى - بيروت (دون تاريخ) .

٢١ - د. اميل فهمى - **الاتصال التربوى (دراسة ميدانية)** - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٧٦ م .

٢٢ - د. جلال عبد الوهاب - **النشاط المدرسى - (مفاهيمه ومجالاته وبحوثه)** - الطبعة الاولى - مكتبة الفلاح - الكويت ١٤٠١ هـ / ١٩٨١ م .

٢٣ - جميل يواقيم الذهبى ، فاروق فريد - **حضارة روما** - (مترجم) - دار نهضة مصر للطبع والنشر - سلسلة الألف كتاب - رقم ٥٣٩ - القاهرة ١٩٦٤ م .

٢٤ - د. حامد عمار - **فى اقتصاديات التعليم** - الطبعة الثانية - دار المعرفة - القاهرة ١٩٦٨ م .

٢٥ - د. حسام قوام السامرائى - **المؤسسات الادارية فى الدولة العباسية** - مكتبة دار الفتح - دمشق ١٩٧١ م .

٢٦ - د. حسن جلال العروسى - **تطور الفكر السياسى** - (الكتاب الأول) - الطبعة الثانية - دار المعارف - القاهرة ١٩٥٤ م .

٢٧ - حسن مصطفى وآخرون - **اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسية** - الطبعة الرابعة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٨٢ م .

٢٨ - د. حسين عمر - **رواد الادارة والتنظيم** - دار الكرنك - القاهرة ١٩٦٤ م .

٢٩ - د. حمدى أمين عبد الهادى - **الادارة العامة المقارنة** - مطبعة المعارف - بغداد ١٣٩٠ هـ / ١٩٧٠ م .

٣٠ - د. حمدى أمين عبد الهادى - **الفكر الادارى الاسلامى والمقارن** - الطبعة الثانية - دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٧٦ م .

٣١ - خميس السيد اسماعيل - **القيادة الادارية** - (**مراسة نظرية ومقارنة**) - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧١ م .

٣٢ - د. سيد الهوارى - **الادارة (الأصول والأسس العلميـة)** - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٦ م .

٣٣ - صالح الشبكشى - **العلاقات الانســانية فى الادارة** - مكتبة القاهرة الحديثة - القاهرة ١٩٦٩ م .

٣٤ - د. صلاح الشنوانى - **ادارة الأفراد والعـلاقات الانسانية** - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع - الاسكندرية ١٩٨٣ م .

٣٥ - د. صلاح الدين جوهر - **ادارة المؤسسات التربوية** - (**أسسها ومفاهيمها**) - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٢ م .

٣٦ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا - **أصول الادارة العامة** - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٧٠ م .

٣٧ - د. عبد الهادى احمد الجوهرى - **صنع القـرار** - مجلة كلية العلوم الاجتماعيـة - العدد الرابع - جامعـة الامام محمد ابن سعود - الرياض ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

٣٨ - د. عرفات عبد العزيز سليمان - **اســتراتيجة الادارة فى التعليم** - الطبعة الثانية - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ١٩٨٢ م .

٣٩ - د. على عبد الواحد وافى - **مقدمة ابن خلدون** - طبع دار الشعب - القاهرة (دون تاريخ) .

٤٠ - فاروق سـعد - **مع الفارابى والمدن الفاضلة** - الطبعة الأولى - دار الشروق - بيروت ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .

٤١ - د. فكرى حسن ريان - **التدريس** - الطبعة الثانية - عـالم الكتب - القاهرة ١٩٧١ م .

٤٢ - د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون - **المفاهيم الادارية الحديثة** - شركة دار الشعب - عمان (الأردن) - ١٩٨٦ م .

٤٣ - كارل هيـل - **الموسـوعة الادارية** (**مترجم**) - نيويورك ١٩٦٢ م .

٤٤ - د. كلود جورج - **تاريخ الفكر الادارى** - مكتبة الكليات الأزهرية - القاهرة ١٩٦٨ م .

٤٥ - د. محمد حامد الأفندى - **الاشراف التربوى** - الطبعة الثالثة - عالم الكتب - القاهرة ١٤٠١ هـ / ١٩٨١ م .

٤٦ - محمد سليمان وآخرون - **الادارة المدرسية والاشراف الفنى** - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٦٩ م .

٤٧ - د. محمد صلاح الدين مجاور ، د. فتحى عبد المقصود الديب - **المنهج المدرسى - أسسه وتطبيقاته** - الطبعة السادسة دار القلم - الكويت ١٩٨٣ م .

٤٨ - محمد على حافظ - **التخطيط للتربية والتعليم** - المؤسسة المصرية العامة للتأليف والأنباء والنشر - القاهرة ١٩٦٥ م .

٤٩ - محمد لطفى جمعة - **تاريخ فلاسفة الاسلام من المشرق والمغرب** - مطبعة دار المعارف - القاهرة ١٩٢٧ م .

٥٠ - د. محمد منير مرسى - **الادارة التعليمية (اصولها وتطبيقاتها)** - الطبعة الثانية - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٧ م .

٥١ - د. محمد يسرى قنصوه ، د. أحمد رشيد - **التنظيم الادارى وتحليل النظم** - الطبعة الثانية - دار الشروق - جدة ١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م .

٥٢ - منصور بن يونس البهوتى - **كشف القناع عن معنى الاقتناع - (الجزء السادس)** - مكتبة النصر - الرياض (دون تاريخ) .

٥٣ - منصور حسين ، د. محمد مصطفى زيدان - **سيكولوجية الادارة والاشراف الفنى التربوى** - مكتبة غريب - القاهرة ١٩٧٦ م .

٥٤ - د. نواف كنعان - **القيادة الادارية** - دار العلوم - الرياض - ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

٥٥ - د. وهيب سمعان ، د. محمد منير مرسى - **الادارة المدرسية الحديثة** - الطبعة الثانية - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٩ م .

المراجـــع الأجنبيـــة

1 — A. Etzioni-**Modern Organization,** New-Jersy, Prentice-Hall, Inc., 1964.

2 — Albers, (H. H.) **Oranized Executive oction,** N. Y. John Willey and Sons, 1961.

3 — Albert Lepawsky, **administration : The art and Science. (Alfred,** A. Knoph) New-York, 1949.

4 — Barnard. C. I. **The Functions of the Executive,** Cambridge, Harvard University Press, 1951.

5 — Brech, Edward, **Management : Its Nature and Significance,** (3rd ed) Pitman, London, 1958.

6 — Brech, Edward, **Organization,** Longmans, Green, London, 1957.

7 — Brown, Alvin, **Organization : A Formulation of Principle,** Hibbert Printing Co. New-York, 1945.

8 — Burnhanm, James, **The Managerial Revolution,** John Day, New-York, 1941.

9 — Canfield, Bertrand, **Public Relations,** Irwin, Homewood, III, 1956.

10 — Carlson, Sune, **Executive Behaviour, a Study of the work load and the working methods of managing directors,** Stock-Holm-Stromberg Aktielbolog, 1951.

11 — Chapple, Eliot, D. and Leonard, R. Sayles, **The Measurement** of Management, Macmillan, New-York, 1961.

12 — **Copley, Frank, B. Frederick W. Taylor : Father Scientific Management,** 2 Vils, Harper, New-York, 1923.

13 — **Davis, Ralph, The Fundamentals of Top Management.** Harper, **New-York,** 1951.

14 — **Drury, Horace,** B., **Scientifie Management, a History and Criticism, Columbia** University Press, New-York, 1915.

15 — Dubin, Robert, ed, **Human Relation in Administration.** (2nd ed) Prentice-Hall Englewood Cliffs, N. J. 1961.

16 — E. N. Gladden. **A History of Public Administration.** Frank-Cass-London, 1972.

17 — Ernest Dale, **The greet organizers**-McGraw-Hill Company Inc. London. (W. D.).

18 — Esman, Milton, **The Politics of Development Administration**-Prepared for Comparative Administration Group Seminar, Boston, 1963.

19 — Ewing, David W., ed, **Long-Range Planning for Management,** Harber, New-York, 1958.

20 — Fayol, Henri, **Administration Industrielle et Generale,** Paris, Dunod, 1956.

21 — Fayol, Henri, **General and Industrial Management,** London, 1949.

22 — Griffiths, D. (ed) **Behavioural Science and Educational Administration.** 6ed. Year-Book, Chicago (N. S. S. E.) 1964.

23 — Halpin, A. W. **Administrative Theory;** The Fumbbed Torch in Kroll, A. M. (ed) Issues in American Education, Commentray on Current Scene, New-York, Oxford University Press, 1970.

24 — John, G. Hutchinson, **Organization : Theory and Classical Concepts,** 1967.

25 — J. W. Getzels & Lipman, James and Campbell. R. **Educational Administration as a Social Process.** Harper & Row Publishers, N. Y. 1968.

26 — Koontz, Harold, et, al, **Management.** [London, McGraw-Hill, International Book, 1980.

27 — Koontz, Harold, **Principles of Management, an Analysis of Managemerial Functions,** New-York Forth Edition, 1968.

28 — 28 Koontz, Harld, **Toward Aunified Theory of Management,** New-York, 1964.

29 — L. Allan, **Management & Organization,** London, 1958.

30 — Leighton, Alexander, H. Human Relations in a Changing **World,** Dutton, New-York, 1949.

31 — Lepawsky, Alliert, **Administration : The Art and Science of Organization and Management.** Kuopf, New-York, 1949.

23 — Likert, Rensis, **New Patterns of Management,** McGraw-Hill, New-York, 1961.

33 — **Lipham, J, Leadership and Administration** by Griffiths, D. E. (ed) The 63rd Year-Books of the N. S. S. E. Chicago, 1964.

34 — Mantoux Paul, **The Industrial Revolution in the Eighteenth Century**-an Outline of the Beginning of the Modern Factory System in England. [The Macmillin Company, Ney-York, 1927].

35 — Marrow, Alfred, J., **Making Management Human,** McGraw-Hill-New-York, 1957.

36 — Mc Cleary, L. E. and Hencley, S. P. **Secondary School Administration, Theoritical Bases for Professional Practice.** Dodd, Mead Company Inc., N. Y., 1965.

37 — Morrisey, George, L. **Management by Objectives and Results,** Addison-Wesley, Reading, Mass, 1970.

38 — Odiorne, George, S. **Management by Objectives,** Pitman, New-York, 1965.

39 — Paul Hersey. Kenneth H. Blenchard, **Management of Organizational Behaviour.** Utilizing Human Resources] Third Edition. Phentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 1977.

40 — Redfield, Charles, E., **Communication in Management,** University of Chicago Press, Chicago, 1953.

41 — R. Gregg, **The Administrative Process-Admninstrative Behaviour in Education,** Mac, Millan Comp. N. Y. 1957.

42 — Saltonstall, Robert, **Human Relations in Administration,** Text and Cases. [Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New-York, 1959].

43 — Scott, William G. **Human Relations in Management, A Behavioral Science Approach.** (Richard D. Trwon Inc., Homewood III, 1962).

44 — Sears, J. **The Nature of the Administrative Process with Special Referance to School Administration,** 1959.

45 — Simon, Herbert, **Administrative Behaviour**, New-York, The Mcmillan Company, 1957.

46 — Simon, Herbert, **Administrative Behaviour,** New-York, Mac-Millan, Co., 1961.

47 — Tead, Ordway, **The Art of Administration, McGraw-Hill,** New-York, 1951.

48 — Tead, Ordway, **The Art of Leadership,** Mc Graw-Hill-New-York, 1935.

49 — Thompson, Vietor, **Modern Organization,** Knopf, New-York, 1961.

50 — Tregoe Beniamin B. and Charles H. Kepner, **The Rational Manger,** Mc Graw-Hill, New-York, 1965.

51 — Unesco, **Elements of Educational Planning,** 1963.

52 — Valentine, Raymond, F., **Performance Objectives for Managers,** A. M. A. New-York, 1966.

53 — Weber Max, **The Theory of Social and Economic Organization,** A. M. Henderson and Talcott Parrons, (trs) Oxford University Press, New-York, 1947.

54 — White, Leontrd, D., **Introduction to the Study of Public Administration,** (4th ed) Mac-Millan, New-York, 1955.

55 — Wilson, Woodrow, **The Study of Administration.** Political Science Quarterly, 1887.

56 — W. V. Merri Hue, **Managing by Communication** U. S. A. Mc-Graw-Hill Book Company, 1960.

رقم الايداع بدار الكتب
٤٩١٩ لســــنة ١٩٨٧
ترقيم دولى ٤ ـ ٠٨٥ ـ ٠٥ ـ ٩٧٧

مطبعــة حســـان
٢٤١ (أ) شارع الجيش ـ القاهرة
☎ : ٩٢٥٥٤٠